

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Carina-Therese Vinterdal

---

## Spesialistens behov

*«At folk velger å bli, handler om stolthet og tilhørighet, at man er en del av en familie»*

(Dysvik, 2018)

---

Dato: 18.05.2021

Totalt antall sider: 69

## Forord

Jeg har alltid hatt et stort engasjement rundt mennesker og hvordan menneskelige ressurser (med rett type motivasjon) er å betrakte som kilde til suksess. Som leder i snart 20 år har jeg jobbet med og ledet dyktige ressurssterke mennesker. Det var derfor ingen tvil om at denne masteroppgaven skulle omhandle mennesker i yrkeslivet.

Denne dannelsesreisen har for meg handlet om å bli klokere og om å ta bedre fremtidsvalg. Ikke bare som leder eller kollega i arbeidslivet, men som mor og medmenneske. Når jeg gjennom denne prosessen har blitt kjent med hva som kreves av bakenforliggende arbeid for at påstander og antakelser skal falle inn under kategorien *empiri*, kjenner jeg meg overveldet og liten. Det finnes et hav av dyktige mennesker der ute som opparbeider seg bachelor, master og høyere utdanninger. Disse menneskene bidrar i sum til en klokere verden. Jeg er dypt imponert.

Tusen takk til Universitetet i Nord som lot meg bruke fem år på denne utdanningen med bakgrunn i min arbeids- og livssituasjon. Masteren hadde ikke blitt fullført om ikke institusjonen hadde gitt meg muligheten til dette. Tusen takk til familien min som sporadisk og over flere år har hatt et noe fraværende familiemedlem. Uten en tålmodig mann som har tatt ansvar for de mer huslige oppgavene det siste året (med smilet i behold), så hadde ikke dette vært gjennomførbart. Tusen takk til venner og venners familie som i sin beste pensjonsalder stiller opp for meg når jeg trenger det som mest. Tusen takk til veilederen min som har vært der når jeg har trengt det til tross for de begrensninger *Corona* har medført. Takk til dere spesialister som uten å nøle har åpnet dere opp og fortalt meg deres private og innerste følelser uten frykt for etterspill, for dere selv, hundetjenesten eller Forsvaret som organisasjon. Dere er modige. Uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Helt til slutt, et lite hjertesukk; Jeg er evig takknemlig for at jeg vokser opp i et land der utdanning blir verdsatt og lagt til rette for. Jeg har blitt bedre kjent med meg selv, og neste gang jeg står overfor et problem – lite eller stort - så er jeg bedre forberedt enn da jeg stod på startstreken for fem år siden.

Det er vel hele poenget - er det ikke?

# Innholdsfortegnelse

|   |            |
|---|------------|
| <b>FORORD</b> .....   | <b>I</b>   |
| <b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>SAMMENDRAG</b> .....   | <b>III</b> |
| <b>1. INNLEDNING</b> .....  | <b>1</b>   |
| EN NY TID KREVER NY TILNÆRMING TIL «HR».....  | 1          |
| PERSONELLET - FORSVARETS VIKTIGSTE RESSURS FOR FREMTIDIGE OPPGAVER .....                                | 2          |
| VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING .....   | 4          |
| <b>2. TEORI: INDRE MOTIVASJON OG SELVBESTEMMELSE PÅ ARBEIDSPLASSEN</b> .....                            | <b>5</b>   |
| INDRE MOTIVASJON OG DENS BETYDNING FOR ARBEIDSTAKER OG ARBEIDSGIVER.....                                | 5          |
| SELVBESTEMMELSE – EN FORUTSETNING FOR INDRE MOTIVASJON .....  | 7          |
| <i>Behovet for tilhørighet</i> .....  | 8          |
| <i>Behovet for autonomi</i> .....   | 9          |
| <i>Behovet for kompetanse</i> .....   | 10         |
| <b>3. METODE</b> .....  | <b>11</b>  |
| BAKGRUNN FOR VALG AV CASESTUDIE .....   | 13         |
| CASESTUDIE.....   | 13         |
| UTVALGET.....   | 14         |
| ORGANISERING AV FORSVARETS HUNDETJENESTE.....   | 16         |
| DATAINNSAMLING; INTERVJUGUIDE OG INTERVJU .....   | 16         |
| VEIEN FREM TIL FUNN; SORTERING, KATEGORISERING OG ANALYSE .....   | 18         |
| ETISKE REFLEKSJONER .....   | 19         |
| MASTEROPPGAVENS GYLDIGHET .....   | 21         |
| <b>4. ANALYSE OG DISKUSJON: SPESIALISTENS MULIGHET TIL SELVBESTEMMELSE</b> .....                        | <b>22</b>  |
| BEGREPSAVKLARING.....   | 23         |
| <i>Spesialistens forståelse av begrepet motivasjon</i> .....  | 23         |
| <i>Begrepsavklaring – Spesialistens forståelse av begrepet spesialist</i> .....                         | 23         |
| HVORDAN UTTRYKKER SPESIALISTENE SIN MOTIVASJON HER OG NÅ? .....   | 27         |
| HVLKE FAKTORER PÅVIRKER DEN INDRE MOTIVASJONEN BLANT SPESIALISTER I HUNDETJENESTEN? .....               | 28         |
| <i>Spesialistens behov for tilhørighet til Forsvaret</i> .....  | 28         |
| <i>Spesialistens behov for autonomi</i> .....   | 35         |
| <i>Spesialistens behov for kompetanse og mestring</i> .....   | 42         |
| <b>5. KONKLUSJON: HVORDAN OPPNÅ INDRE MOTIVASJON HOS SPESIALISTER I FORSVARETS HUNDETJENESTE?</b> ..... | <b>48</b>  |
| SPESIALISTENS BEHOV FOR SELVBESTEMMELSE – EN FORUTSETNING FOR INDRE MOTIVASJON OG STÅTID .....          | 48         |
| HVORDAN OPPNÅ EFFEKTIVE HR-TILTAK? – SO WHAT, WHO CARES? .....  | 49         |
| VEIEN VIDERE.....   | 50         |
| <b>LITTERATURLISTE</b> .....  | <b>51</b>  |
| <b>VEDLEGG</b> .....  | <b>56</b>  |
| VEDLEGG 1: GODKJENNING FRA NSD .....  | 56         |
| VEDLEGG 2: TILLATELSE FRA FORSVARET .....   | 57         |
| VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV .....  | 58         |
| VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDER .....   | 62         |

## Sammendrag

Denne masteroppgaven har til hensikt å bidra til økt kunnskap og innsikt om fenomenet *motivasjon hos spesialister* i Forsvaret. Det er i tillegg mitt ønske at dette blir kjent og kan brukes for utvikling av effektive HR tiltak i Forsvaret i fremtiden.

Forsvaret har de siste to årene gjennomført empiriske undersøkelser som berører personelldomenet; Svendsen-utvalget (2020), prosjekt spesialisten (Fauske & Strand, 2020) samt rapport om sluttårsaker i Forsvaret 2019-2020 (Fauske & Strand, 2021).

Undersøkelsene peker på at Forsvaret har utfordringer med turnover, og spesielt utfordrende er det å beholde yngre spesialister på kontrakt frem til de er 35 år (Fauske & Strand, 2021, s. 3). Forsvaret har samtidig lite kvalitativ forskning innenfor denne tematikken (Rones, Strand, Fauske & Bjerke, 2020). På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke fenomenet motivasjon i arbeidslivet blant en gruppe spesialister i Forsvaret i form av casestudie. I masteroppgaven tar jeg for meg spesialistens opplevde virkelighet og peker på de mest sentrale faktorene i spesialistens omgivelser som påvirker spesialistens indre motivasjon. Utvalget i studien er nåværende og tidligere spesialister innenfor fagfeltet hund. Et fagfelt og et utvalg som går på tvers av hele Forsvaret, og som dermed gir et innblikk i mange av Forsvarets avdelinger og organisasjonsstrukturer.

I kapittel 1 rammer jeg inn problemstillingen ved å ta med leseren inn i det kontekstuelle; Forsvarets organisasjonsendringer og spesialistens fremtreden i organisasjonen. I teorikapittelet forankrer jeg i litteraturen viktigheten av indre motivasjon og selvbestemmelse for at spesialisten skal ønske å bli i Forsvaret. I metodekapittelet drøfter jeg valget av casestudie som metode og gjennom dette metodevalget ønsket jeg å fange opp spesialistenes opplevelse, meningsdanning og erfaring. Valg av antall deltakere, prinsipper ved utvelgelse og intervjumetode belyses og drøftes. Det samme gjøres med analysemetoden som benyttes for å systematisere funn for å kunne konkludere. Ulike etiske problemstillinger og oppgavens relevans drøftes særskilt. Systematisering og drøfting av funn presenteres i lys av selvbestemmelsesteorien i kapittel 4. Siste og avsluttende kapittel konkluderer masteroppgavens problemstilling, og peker på hvordan Forsvaret kan tilrettelegge for indre motivasjon hos spesialisten. I dette kapittelet peker jeg på de mest effektive tiltakene Forsvaret kan gjøre noe med for å ivareta spesialistens behov og dermed indirekte få mer fornøyde arbeidstakere og lavere turnover.

## 1. Innledning

Dette første kapittelet vil ta for seg dagens utfordring med å beholde spesialister i Forsvaret samt mulige konsekvenser av dette. Jeg vil kort redegjøre for Forsvarets endringsprosesser innenfor HR de siste seks årene før dette kontekstualiseres i rammen av det nye arbeidslivet i Forsvaret og samfunnet for øvrig. Dette er viktig for å forstå specialistens rolle samt problemstillingens empiriske kontekst. Mot slutten av kapittelet vil jeg beskrive masteroppgavens formål med problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.

### *En ny tid krever ny tilnærming til «HR»*

Dagens trusselbilde er sammensatt og omtales som mer krevende og komplekst enn den kalde krigen (Skjelland et al., 2019, s.15). Beredskap til å håndtere kriser og konflikter løses ikke bare med mer moderne teknologi, evne til samhandling med allierte, strategisk, politisk og taktisk evne til å balansere avskrekking og provokasjon. Dette krever også at Forsvaret evner å beholde sine dyktige medarbeidere med rett motivasjon for de særegenhetene Forsvarets arbeidsoppgaver representerer i hele konfliktspekteret.

Arbeidslivet utenfor Forsvaret har også endret seg de siste årene, og påvirker således Forsvaret som arbeidsgiver. Økt globalisering og demografiske endringer har ført til nye måter å jobbe på. Man må kunne håndtere flere ulike oppgaver, det er konstant tidspress og et stadig økende behov for effektivisering og relevant kompetansebygging (European Agency for Safety and Health at work, 2007 i Buch, Dysvik & Kuvaas, 2019). Et slikt type arbeidsliv medfører psykososial risiko ettersom arbeidsplassen og arbeidsbelastning kan medvirke til stress og helseproblemer (Sparks et al., 1997, Stansfeld & Candy, 2006 i Buch et al., 2019). Dette nye arbeidslivet tvinger dermed frem den enkeltes behov for velvære (Nerstad & Richardsen i Buch et.al., 2019). De organisasjonene som nå og i fremtiden forvalter sine menneskelige ressurser på en god måte vil derfor ikke bare prestere bedre, de kommer også til å klare å beholde sine ansatte (Buch et.al., 2019).

Forsvarsdepartementet er klar over at «[...] arbeidstakere i dagens samfunn stiller høyere krav til virksomheter for å være en attraktiv arbeidsplass» (Forsvarsdepartementet, 2019, s.23). Svendsenutvalget (2020) påpeker samtidig at karrieremodellen i Forsvaret i dag i «[...] begrenset grad klare å møte den økende individualiseringen i samfunnet» (Svendsenutvalget, 2020, s.98). Det kan med andre ord i fremtiden bli utfordrende å beholde ansatte samt tilby et

«karriereløp i et livslangt perspektiv for fagspesialister» (Svendsenutvalget, 2020, s.98) dersom organisasjonen ikke kjenner til hva som stimulerer til indre motivasjon hos sine ansatte.

### ***Personellet - Forsvarets viktigste ressurs for fremtidige oppgaver***

I 2016 implementerte Forsvaret *Ordning for militært tilsatte* (Forsvarsdepartementet, 2015). Ordningen skulle føre til en mer helhetlig tilnærming til militært tilsatte i Forsvarssektoren. Hensikten var å sørge for at organisasjonen hadde en balansert personellstruktur som skulle være i stand til å styrke Forsvarets operative evne for fremtidige oppgaver (Forsvarsdepartementet, 2015). Med *Ordning for militært tilsatte* fulgte behovet for å differensiere kompetansen mellom ledere og spesialister. Forsvaret så det som nødvendig å «[...] tilby ulike karriereløp for å kunne differensiere og tilpasse ulike roller og funksjoner [...]» (Forsvarsdepartementet, 2015, s.6). Forsvaret mente at kompetansen til individene har en «[...] åpenbar sammenheng med den operative evnen Forsvaret har til å løse oppgavene» (Forsvarssjefens fagmilitære råd, 2015, s.27). Forsvarets personell og deres kompetanse i fremtiden måtte henge sammen med endrede rammebetingelser som ny teknologi, sikkerhetspolitikk og samfunnsmessige utviklingstrekk (Forsvarssjefens fagmilitære råd, 2015). Personellet ble derfor delt inn i to ulike kompetansesøyler; offiserer (OF) og spesialister (Other ranks/OR) med et måltall om at spesialistene skulle utgjøre 70% av arbeidstakerne i Forsvaret.

*Utdanningsreformen* (Forsvarsdepartementet, 2016, s.16) ble besluttet og iverksatt parallelt med *Ordning for militært tilsatte*. Denne reformen hadde til hensikt å skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen for begge kompetansesøylene, samtidig som sammenslåing av skoler med robuste fagmiljø skulle være ressursfrigjørende. Også her var målsetningen å «[...] tilføre Forsvaret den militærfaglige kompetansen som er nødvendig og hensiktsmessig for at Forsvaret skal kunne oppnå de mål og oppgaver som er gitt av overordnet politisk myndighet» (Forsvaret/FPVS, 2016, s.14). Hensikten med organisasjonsendringene var altså å gjøre Forsvaret og personellet i bedre stand til å ivareta Forsvarets oppdrag i fremtiden.

Sjef Hæren, Generalmajor Lars Lervik uttalte på *Army Summit* høsten 2020, at det viktigste Forsvaret gjør for å klare å vokse i tråd med politiske ambisjoner er å beholde ansatte:

«[...] Vi må lykkes med å beholde de vi har. Beholde fler av de vi har, lengre, er helt avgjørende for å løse oppdragene hver dag, men også for å ta imot de yngste [...] å gjøre disse i stand til å løse oppdrag og ta vare på folkene» (Lervik, 2020, 34:19).

Empiriske undersøkelser (Stand, 2019, Fauske & Strand, 2020, 2021) peker imidlertid på utfordringer knyttet til turnover blant personell i Forsvaret. I løpet av de siste to årene har 1867 ansatte sagt opp. Videre viser studiene at spesialister velger å slutte i løpet av de tre første tjenestegjørende årene og dette har en sammenheng med:

«[...] manglende karriere- og utviklingsmuligheter, misnøye med tilsettingsforholdet, tjenestedets beliggenhet, vanskelig å kombinere med familieliv, misnøye med lønn og/eller insentiver, ingen plan om karriere i Forsvaret/plan om sivil utdanning og manglende anerkjennelse» (Strand, 2019, s.3).

Svendsenutvalget (2020), som på oppdrag fra Forsvarsdepartementet har vurdert hvordan «[...] Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse [...]» (Svendsen, 2020, s.1), peker også på dette. Svendsenutvalget stiller seg kritisk til personellforvaltningen og innretningen Forsvaret har til kompetanseheving av personellet.

Som masterstudent i human resource management og ansatt i Forsvaret, ser jeg på høy turnover blant spesialister i Forsvaret med bekymring. Dette med bakgrunn i at Forsvarets hovedoppgave, å bevare statssikkerheten (Skjelland et al., 2019), avhenger av organisasjonens evne til å beholde sine ansatte. Faktum er at «[...] forsvarsevne utvikles og leveres av mennesker» (Forsvarsdepartementet, 2015, s.5).

Gjennom denne masteroppgaven ønsket jeg å ta Kuvaas og Dysvik på ordet når de forsøker å inspirere ledere til økt refleksjon omkring «hva de egentlig vet og hva de tror de vet når det gjelder ledelse og organisering av menneskelige ressurser» (Kuvaas & Dysvik, 2013, s.16). Kunnskapsbaserte beslutninger, eller evidensbasert HR-tiltak, kan medføre bedre resultater. Det er derfor formålstjenlig at ledere i Forsvaret med beslutningsmyndighet bør fatte beslutninger basert på «informert forskning og logisk begrunnelse» (Kuvaas & Dysvik, 2013, s.16). Denne masteroppgaven er mitt bidrag til dette.

### ***Valg av tema og problemstilling***

For å ramme inn problemstillingen har jeg i innledningen belyst spesialistenes institusjonelle omgivelser og kontekst, samt de utfordringer Forsvaret står overfor i dag. Forskning innenfor motivasjon i arbeidslivet peker på viktigheten av indre motivasjon for produktivitet og jobbegasjement (Buch et al., 2019). Hensikten med denne masteroppgaven er derfor å skaffe tilveie økt innsikt i hva som påvirker spesialistens indre motivasjon for derigjennom øke forståelsen for hva som skal til for å unngå turnover blant en sårbar kompetansegruppe i Forsvaret. Med bakgrunn i dette valgte jeg følgende problemstilling:

#### ***Hvordan oppnå indre motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste?***

Oppgaven skal gi innblikk i hva spesialisten anser som viktig for egen indre motivasjon i en tid hvor kampen om de beste medarbeiderne og økt grad av individualisering preger det moderne arbeidslivet. Problemstillingen er konstruert i lys av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2018), samt fra Forsvarets egne empiriske undersøkelser innenfor dette tema (Fauske og Strand, 2020). For å avgrense oppgaven har jeg valgt å studere en bestemt spesialistgruppe på tvers av Forsvarsgrener, driftsenheter og avdelinger, nemlig hundespesialistene. For å besvare problemstillingen har jeg definert to forskningsspørsmål:

##### *1) Hvordan uttrykker hundespesialisten egen motivasjon her og nå?*

Dette spørsmålet skulle hjelpe meg i å forstå hva spesialisten vektlegger i begrepet hundespesialist og motivasjon. Ved å studere svarene til respondentene ville jeg samtidig få bekreftet at vi hadde samme begrepsforståelse. Forskningsspørsmålet skulle gi innblikk i hvilken motivasjon den enkelte kjente i dag, og hjelpe meg som forsker til å se på fenomenet motivasjon fra den enkelte spesialists perspektiv. Deretter vekte betydningen av de kontekstuelle faktorene som den enkelte spesialist brydde seg mer eller mindre om.

##### *2) Hvilke faktorer påvirker den indre motivasjonen blant spesialister i hundetjenesten?*

Dette spørsmålet skulle hjelpe meg med å finne faktorer som påvirker spesialistens valg og handlinger på arbeidsplassen og i livet. Videre skulle dette spørsmålet bidra til å svare ut hva spesialisten vektla hos en attraktiv arbeidsgiver, hva de anså som motiverende i dagens arbeidsforhold, samt hva de anså som viktig for å oppleve indre motivasjon, arbeidsglede og iver.



## **2. Teori: Indre motivasjon og selvbestemmelse på arbeidsplassen**

Teori kan beskrives som «et sett med antakelser om et fenomen» (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018, s.29). For å kunne tenke klart igjennom hele prosessen må jeg derfor avklare hvilke teoretiske antakelser jeg legger til grunn for de sentrale elementene i undersøkelsen min.

Opplevelsen av å leve samt ha det godt kan i stort anses som motivasjonens nav (Deci & Ryan, 2018). For spesialisten kan arbeidslivet således være en hovedarena for livsberikelse dersom han eller hun opplever tilfredstillelse i jobbsituasjonen (Carlsen i Buch et al., 2019). Mangelen kan sådan medføre behov for endringer i livet hvorpå det å slutte i jobben kan være et alternativ for å få et bedre liv. Fra et narrativt perspektiv kan dette bety at når beveggrunnen for handlinger medfører livsberikelse er motivasjonskraften sterkest (Carlsen i Buch et al., 2019, s.215). For å forstå hva som gir spesialisten denne livsberikelsen må vi derfor forstå hva som gir meningsbærende resonans (Carlsen i Buch et al., 2019, s.215). Den grunnleggende antakelsen er at den enkeltes opplevelse av selvbestemmelse påvirker indre motivasjon, og dermed også turnover eller turnoverintensjon. Med selvbestemmelse menes muligheter for å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter, at den enkelte føler seg kompetent og får mulighet å påvirke, samtidig som man føler seg betydningsfull for Forsvaret.

Motivasjon i jobbsammenheng kan sees på som «et sett av indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert atferd og som bestemmer adferdens form, retning, intensitet og varighet» (Pinder, 1998 i Buch et al., 2019, s.15). Ulike motivasjonstyper viser seg imidlertid å ha ulike jobbrelevante konsekvenser. Indre motivasjon er en «kilde til arbeidsprestasjoner på tvers av en rekke betingelser» (Buch et al., 2019, s.23). Teorikapittelet vil derfor konsentrere seg rundt dette. Jeg vil innledningsvis belyse betydningen av indre motivasjon for både arbeidstaker og arbeidsgiver. I senere avsnitt vil jeg redegjøre for selvbestemmelsesteorien og betydningen av tilhørighet, autonomi og kompetanse for å oppnå indre motivasjon for spesialisten. Hensikten med teorikapittelet er å gi leseren innblikk i det teoretiske fundamentet jeg som forsker har nyttet i analysen for å besvare problemstillingen.

### ***Indre motivasjon og dens betydning for arbeidstaker og arbeidsgiver***

For mange representerer arbeidsplassen noe mer enn inntekt, og for det voksne mennesket er arbeidsplassen en stor del av selve livet. Arbeidsplassen blir derfor en arena for å dekke

behovene for selvrealisering og tilfredshet. Mennesker søker etter mening og forventer å finne dette på arbeidsplassen (Ryan & Deci, 2018). Indre motivasjon beskrives ofte som det som får et menneske til å utføre en handling, som der og da, eller i etterkant gir en opplevelse av indre belønning. Indre belønning kan være tilfredshet, opplevelse av mening, og/eller glede knyttet til oppgavene man utfører (Buch et al., 2019, s.22). Oppgavene løses fordi man oppriktig har lyst, og den enkelte opplever mening med oppgaven uten å bli straffet dersom oppgaven ikke løses, og uten å få ekstra belønning fordi man utførte arbeidsoppgaven (Buch et al., 2019). Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og egne eller lederes vurderinger rundt ansattes innsats, kvalitet i utførelse og ekstra rolleatferd (Buch et al., 2019). I en metastudie med ca 212 000 deltakere viste det seg at indre motivasjon hadde moderat til sterk sammenheng med jobbprestasjon (Cerasoli et.al., 2014, i Sasson, 2018).

Kuvaas og Dysvik (i Buch et al., 2019, s. 22-23) har også gjennom empiriske studier kommet frem til at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbprestasjoner, tilhørighet til organisasjonen og ekstrarolleatferd. Videre viser det seg at det er en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon samt følelsen av jobbelatert stress. Dette kan bety at den indre motiverte spesialisten tenker mindre på å slutte og opplever akseptabelt stressnivå på arbeidsplassen.

Den indre motiverte spesialisten velger også å gå utover selve jobbeskrivelsen gjennom å stille opp, hjelpe andre og gjør oppgaver som ikke er ens egen med ønske om at teamet skal bli bedre eller nå målene sine. Videre vil den indre motiverte arbeidstakeren også oppleve mindre jobbstress. Studier viser at det er lavere sykefravær i de organisasjonene som har indre motiverte arbeidstakere (Buch et al., 2019). Indre motivasjon er med andre ord å foretrekke både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Dysvik og Kuvaas fant at indre motivasjon hadde tre ganger sterkere sammenheng enn ytre motivasjon hva gjaldt jobbprestasjoner. De fant også positiv sammenheng mer enn dobbelt så sterk som ytre motivasjon hva gjaldt medarbeideres tilhørighet og affektive forpliktelse til organisasjonen (Kuvaas i Sasson, 2018, s.200). Dette betyr at dersom organisasjonen ønsker at ansatte skal prestere samt oppleve et følelsesmessig engasjement og bånd til arbeidsplassen, er det derfor mer effektivt å iverksette tiltak som påvirker indre motivasjon fremfor ytre motiverte tiltak som eksempelvis bonuser.

Videre er det en sammenheng mellom høy indre motivasjon og den ansattes opplevelse av å bli investert i, gjennom opplevde muligheter for opplæring og medarbeiderutvikling.

Viktigheten av å adressere tiltak for å oppnå arbeidstakere med høy grad av indre motivasjon er fremtredende i et digitalt og infomasjonspreget arbeidsliv. Dette fordi den moderne arbeidsgiver og virksomheters resultater påvirkes av medarbeideres dedikasjon til arbeidet, deres engasjement, fleksibilitet og evne til å ta initiativ (Deci & Ryan, 2018, s.533).

Kuvaas beskriver indre motivasjon som arbeidslivets «kinderegg» ettersom dette er «bra for medarbeideren, bra for organisasjonen og bra for samfunnet forøvrig [lavere sykefravær]» (Kuvaas, 2019, 37:20). En studie gjennomført av 10 000 kadetter ved West Point gjennomført av Wrzesniewski et al. (2014), viser også en kausal sammenheng mellom indre motivasjon og ståtid. Jo mer indre motivert studentene var for å søke på West Point militære akademia, desto større sannsynlighet var det for at de ville få jobb etter utdannelsen, og for at de ville fortsette i 4 til 14 år etterpå (Wrzesniewski et al., i Buch et al., 2019, s.27). Forskerne fant også at indre motiverte kadetter fikk gode resultater som igjen hadde positive konsekvenser som vanligvis er forbundet med ytre motiver som høyere lønn, raskere karriereutvikling og prestisje (Wrzesniewski et al., i Buch et al., 2019).

Den indre motivasjonen bør derfor være høy og den ytre motivasjonen bør være så lav som mulig for at ansatte skal prestere så godt som mulig. Den positive effekten av indre motiver viser seg også å bli redusert for høye ytre motiver (Buch et al., 2019). Som et eksempel vil de fleste barn være indre motivert for lek ettersom barnet opplever at aktiviteten i seg selv gir glede, utfoldelse, utvikling og mestring. Denne indre motivasjonen vil derimot endres dersom barnet blir premiert med ytre belønning som eksempelvis godteri for å ha lekt godt.

Aktiviteten som i utgangspunktet var drevet av barnets indre lyst blir nå drevet av ytre lyst; forventningen om å få godteri for å opprettholde eller igangsette aktiviteten (Kuvaas, 2019).

### ***Selvbestemmelse – en forutsetning for indre motivasjon***

Self Determination Theory (SDT) vektlegger i hovedsak tre medfødte basale psykologiske behov som må tilfredsstilles for at et menneske skal oppleve utvikling, motivasjon og tilfredshet i livet; behovet for opplevd autonomi, kompetanse, og tilhørighet (Deci & Ryan, 2018). Kriteriene for tilfredsstillelse er at den enkelte opplever at utfordringer i livet eller omgivelsene håndteres, og at målene oppleves som oppnåelig. Det motsatte kan medføre mistrivsel og demotiverte arbeidstakere. Deci og Ryan forfekter at det er den psykologiske tilstanden som er viktig. En metaanalyse gjennomført med mer enn 45 000 arbeidstakere viser

at tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene er fra moderat til sterkt positivt korrelert med indre motivasjon (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Deci og Ryan har fortløpende kommet med nye publikasjoner av teorien basert på at det stadig gjennomføres store empiriske undersøkelser innenfor motivasjonsforskningen. Teorien er svært anerkjent og har hatt stor betydning innenfor utviklingen av motivasjonsteori. Den har likevel fått kritikk rettet mot Deci og Ryans universelle tilnærming som ikke hensyntar kulturelle forskjeller (Solberg, 2013). Empiriske undersøkelser som underbygger selvbestemmelsesteorien er i stort gjennomført i rammen av individualistiske samfunn og kulturer fremfor kollektivistiske slik som man finner i Kina (Solberg, 2013).

Psykologiske behov kan tolkes ulikt om de ikke forklares. Det er derfor viktig å stadfeste hva som legges i dette begrepet. Ryan definerer psykologiske behov som «[...] a psychological nutrient that is essential for individuals' adjustment, integrity, and growth» (Ryan, 1995, i Vansteenkiste, Ryan & Soenens, 2020, s.4). Psykologiske behov anses altså som den avgjørende næringen mennesket trenger for å føle seg vel. Psykologiske behov vil også bli påvirket av det kontekstuelle, og eksempler på dette kan være kontrollerende lederskap, misbruk, den enkeltes sosioøkonomiske status, og sosiale forskjelligheter (Vansteenkiste et.al., 2020). Autonomi-støttende ledere, som et eksempel, responderer gjerne til sine ansattes behov og problemer, og tilpasser sin lederstil og adferd for å dekke sine ansattes psykologiske behov. For at indre motivasjon skal utvikles mener Deci og Ryan at behovene må være dekket. Mangelen på dette kan medføre amotivasjon, mangel på livsglede, personlig utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2018).

### ***Behovet for tilhørighet***

Behovet for tilhørighet handler om at mennesker har et grunnleggende behov for å oppleve å være en del av et fellesskap (Kopperud & Martinsen i Buch et al., 2019). Handlinger til mennesker bestemmes i stor grad av den sosiale konteksten, og behovet for tilhørighet kan medføre at handlinger blir initiert for å oppnå aksept, bli godkjent som en del av gruppen, eller organisasjonen man er en del av (Deci & Ryan, 2018). Det er dette vi ser når jeg i analysekapittelet beskriver at spesialisten jobber på fritiden sin for å oppnå aksept og anerkjennelse. Med mulighet til å påvirke på arbeidsplassen vil medarbeideres investering, dedikasjon og tilhørighet til organisasjonen øke (Forest et al., 2014, i Deci & Ryan, 2018). I

hvor stor grad verdier oppleves i tråd med, i motsetning til, eller oppleves fremmed for «jeg-et», påvirker hvorvidt behovet for tilhørighet styrkes eller svekkes;

«People can behave in ways that they think others would like in order to feel connected to those others, but unless the people feel somehow personally acknowledged and affirmed for their actions, the relatedness need will not be fulfilled» (Deci & Ryan, 2018, s.96).

Mennesker kan bruke et helt liv på å se bra ut, opparbeide seg rikdom eller la seg påvirke til å handle ut ifra hva som forventes ut fra det moderne samfunnet, uten å oppleve å bli oppriktig elsket, og uten å få dekket det grunnleggende behovet for tilhørighet (Deci & Ryan, 2018).

Behovet for tilhørighet handler altså ikke kun om at mennesker har behov for nærhet, hjelp og støtte for å overleve. Behovet for tilhørighet handler om at mennesker har behov for å bli lyttet til, respektert, oppleves som viktig for andre, ikke blir avvist eller behandlet som ubetydelig (Deci & Ryan, 2018). Metaanalyser gjennomført med 155 ulike utvalg og over 50 000 respondenter (Meyer et al 2002, i Kuvaas & Dysvik, 2013), underbygger de positive sidene ved affektiv organisasjonsforpliktelse, det å ha en følelsesmessig psykologisk tilknytning til organisasjonen. Mennesker har behov for å oppleve å være betydningsfull for andre samt oppleve at andre bryr seg om en. Mangel på tilhørighet kan medføre følelse av sosial fremmedgjøring, følelse av ekskludering og medføre ensomhet. Å føle seg alene kan ofte skape usikkerhet og mistriivsel samt gi lavere selvtillit (Deci & Ryan, 2018).

### ***Behovet for autonomi***

Autonomi handler om i hvor stor grad et menneske kan påvirke sine omgivelser samt «når og hvorledes og i hvilket tempo arbeidet skal utføres» (Lone i Buch et al., 2019 s.39).

Opplevelsen av psykologisk jobbaunonomisk tilfredstillelse oppnås gjennom at ens tanker og følelser oppleves ekte, genuine og autentiske i sammenheng med ens handlinger (Vansteenkiste et.al., 2020). Dette betyr imidlertid ikke at man skal gjøre som man vil på arbeidsplassen, men at man erkjenner å ha valgt seg inn i en situasjon og at man deretter opplever å kunne påvirke denne videre (Kopperud & Martinsen i Buch et al., 2019, s. 138-139). Autonomi kan forklares fenomenologisk og funksjonelt. I et fenomenologisk perspektiv kan autonomi ses på som handlinger der mennesket helt og fullt står bak, som gjerne uttrykker «jeg-et» helt upåvirket av andre. Rent funksjonelt har følelsen av autonomi den konsekvens på mennesker at de kjenner seg motivert til å mobilisere sin fulle kapasitet som et resultat av

genuin interesse. Autonome handlinger engasjerer mennesker og bringer frem det beste i form av evne og rettet energi (Deci og Ryan, 2018). Jobbautonomi innebærer at det er individet selv som kan velge hvordan jobben skal utføres, gjerne utfra gitte målsettinger.

Vedkommende har herredømme over egen adferd og tenkning (Kuvaas, 2019). Dette innebærer at den ansatte kan velge hvor mye tid man skal bruke, samt tilpasse oppgaver med bakgrunn i evnen og trangen man kjenner til å utføre disse. Videre er fleksibilitet et viktig stikkord slik at metoden, samt hvem man skal jobbe med blir noe den enkelte kan påvirke selv. Det å få mulighet til å ta egne valg for deretter å kjenne at det er ens egen innsats som har medført resultater fremmer følelsen av jobbautonomi. Frustrerte mennesker som resultat av manglende jobbautonomi går gjerne i konflikt med seg selv hvorpå man føler seg presset i en eller annen retning man selv ikke ønsker å gå. Å bli diktert av omgivelsene bidrar til opplevelsen av å være underlagt stor grad av kontroll og reduserer dermed følelsen av å bestemme selv; følelsen av jobbautonomi (Deci og Ryan, 2018). Mangelen på jobbautonomi kan også oppleves som et forventningsbrudd og redusert handlingsrom til å eksempelvis utøve skjønn. Dette kan igjen medføre at arbeidstakeren tror at organisasjonen/sjefen/omgivelsene legger premissene for handlingene (Deci og Ryan, 2018). Behovet for autonomi må realiseres for at den enkelte skal oppleve indre motivasjon (Sasson, 2018).

### ***Behovet for kompetanse***

Deci og Ryan har hentet sine perspektiver og inspirasjon rundt kompetanse som et nødvendig psykologisk behov fra White (1959, i Deci & Ryan, 2018). White argumenterer for at mennesker har en naturlig tendens til å påvirke omgivelsene og opplever tilfredsstillelse når effektene av dette oppnås. White bidro til å forme utviklingen innenfor den moderne motivasjonsforskningen. Han belyste blant annet at mennesker har behov for å gjøre aktiviteter fordi aktiviteten i seg selv gir glede, slik som barn øver og utvikler seg og sin kompetanse gjennom lek ved at den utfordringen leken gir oppleves som tilfredsstillende. Selv om mennesker mottar belønninger og materielle goder som et resultat av kompetente handlinger, er det behovet for å føle seg effektiv som står sterkest. Følelsen av å være kompetent har en sammenheng med mestringsopplevelse og i hvor stor grad den enkelte opplever å være effektiv i jobbsammenheng. Behovet tilfredsstilles når ens evner anses som gode nok (av seg selv og omgivelsene) til å bli nyttet på arbeidsplassen.

Følelsen av å være kompetent og effektiv dyrker menneskets «indre jeg». Manglende opplevelse av å være kompetent og effektiv underminerer og truer menneskets evne til å

mobilisere til handling (Deci & Ryan, 2018). For å utvikle en genuin følelse av kompetanse må handlingen derfor stamme fra eget initiativ. Mennesker må oppleve et eieforhold til oppgavene som er mestret for at de gode følelsene skal oppstå; «Performing well on task for which they do not feel a sense of self-initiation and self-regulation, does not reliably enhance perceived competence, intrinsic motivation or vitality» (Deci & Ryan, 2018, s.96).

Den enkelte må samtidig oppleve at arbeidsplassen gir, oppfordrer og legger til rette for muligheter til å dele sin kompetanse samt utvikle egne kunnskaper og ferdigheter (Deci & Ryan, 2018). Dersom spesialistene ikke opplever at dette behovet blir tilfredsstilt vil spesialisten føle seg ineffektiv, hjelpeløs og i verste fall som en fiasko (Deci & Ryan, 2018). For å oppleve tilfredsstillelse må arbeidstakeren mestre de utfordringene jobben gir. Ansatte må samtidig få nok utfordringer slik at man opplever å ha noe å strekke seg etter (Kopperud & Martinsen i Buch et al., 2019). Dersom personen opplever å få oppgaver som er overveldende eller for vanskelig, vil imidlertid ikke kompetanseopplevelsen bli tilfredsstilt. Personen kan sitte igjen med følelsen av å være unyttig for organisasjonen, føle seg inkompetent eller ineffektiv som igjen kan bidra til lavere selvtillit (Deci & Ryan, 2018).

### **3. Metode**

Metode blir ofte sett på som «[...] hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, s.25). I samfunnsvitenskap er mennesket i sentrum, og forskeren er deltaker gjennom at man ofte bor og lever i det samfunnet som studeres samt interagerer med de som man henter informasjon fra (Johannessen et al., 2016). Andersen (2013), påpeker at det er en rekke krav som må tilfredsstilles for at kunnskapstilegnelse skal kvalifisere til forskning. Jeg skal derfor igjennom dette metodekapittelet belyse og begrunne min fremgangsmåte gjennom å legge frem momenter, utfordringer og forskningsetiske dilemmaer og refleksjoner som har oppstått underveis.

Da jeg hadde valgt tema for min masteroppgave, *motivasjon for ståtid i rammen av det nye arbeidslivet*, var neste steg å beslutte metode. Mitt forskningsperspektiv tar utgangspunkt i subjektivistisk ontologi (positivisme), og har gjennomgående vært mine briller og derfor påvirket min antakelse om verden som enkeltmenneske og forsker. Den ontologiske

forutsetningen i denne oppgaven er at det eksisterer mange virkeligheter som er komplekse, som stadig er i endring, og som er «konstruert av den enkelte involverte i forskningssituasjonen» (Nilssen, 2012, s.25). Den epistemologiske forutsetningen har vært at kunnskapen jeg har tilegnet meg i denne prosessen har vært «konstruert i møtene mellom [meg] og forskningsdeltakerne» (Nilssen, 2012, s.25), og i møtene deltakerne har med andre menneskers virkelighet. Videre har operasjonalisering av forskningsspørsmålene og intervjuguiden vært preget av den teoretiske forforståelsen jeg har med meg fra det teoretiske grunnlaget i *selvbestemmelsesteorien*, fra Forsvarets empiri og egne opplevde erfaringer. Masteroppgaven kan således oppsummeres som drevet frem gjennom et dynamisk samspill mellom teori og empiri (Tjora, 2017). Hensikten med den kvalitative forskningen har vært å «nærme [meg] verden der ute for å forstå, beskrive og [...] forklare sosiale fenomener fra innsiden, fra forskningsdeltakernes perspektiv (Nilssen, 2012, s.13).

Kvalitative metoder innebærer at undersøkelser gjøres nært på menneskene (Nilsen, 2012). De er intensive med få deltakere og med sterk involvering av forsker (Aase & Fossåskaret, 2014). Slike studier vil i større grad kunne undersøke mange variabler, altså egenskaper ved enhetene og det jeg som forsker ønsker å vite noe om. I kvalitative undersøkelser er det gjerne samhandlingen mellom mennesker man ønsker å lære noe om. Atferd, herunder hvorfor eller hvorfor ikke spesialisten opplever indre motivasjon på arbeidsplassen kan ikke forstås uavhengig av omgivelsene og konteksten der atferden og de ulike behovene utspiller seg. Kvalitative og kvantitative data kan sies å være like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s.125).

Samfunnsfenomen eller samfunnsproblemer er komplekse og vil i mange tilfeller kreve en dypere forståelse for å forstå omfanget, og «[...] når dette skal utforskes kreves det et mangfold av fremgangsmåter og metoder» (Johannessen et al., 2016, s.27). Kvantitativ metode anså jeg som begrensende ettersom problemstillingen tilsier et behov for tilgang til det narrative perspektivet for å forstå; *hvordan oppnå indre motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste?* For å besvare problemstillingen var jeg imidlertid avhengig av å studere hva som *driver* den enkelte spesialist, og i de fleste sammenhenger kan det være flere faktorer som spiller inn på dette som ikke vil bli fanget opp gjennom eksempelvis spørreundersøkelser.



### ***Bakgrunn for valg av casestudie***

«De viktige tingene lar seg ikke måle» uttalte Forsvarssjefen i programmet sikkerhetspolitisk dypdykk september 2020 (Den norske Atlanterhavskomiteé). Han ble bedt om å artikulere rundt hans påstand i boken *Jegerånden*, om at «[...] god stemning er en indikator på vellykket ledelse og motiverte medarbeidere» (Kristoffersen, 2020, s.270). Empiriske undersøkelser gjennomført av Forsvaret (Fauske & Strand, 2020, 2021) viser likevel andre sammenhenger som kan forklare turnover-problematikken. Samtidig gir ikke respondentenes avkrysning innsikt i hva som ligger bak den enkeltes svar i spørreskjemaet. Forsvarets forskningsinstitutt påpeker selv at det synes som om «jobsøking og planer om sivile studier» korrelerer med «[...] andre sluttårsaker som handlet mer om hva de ikke var fornøyd med i jobben i Forsvaret» (Fauske & Strand, 2021, s.38). Samtidig påpeker forfatterne at «[...] årsakene til at noen skifter jobb kan være sammensatte» (Fauske & Strand, 2021, s.38).

Min valgte metode for datainnsamling og analyse ble kvalitativ metode med teoretisk fortolkende casestudie. Bakgrunnen for dette valget var mitt behov for å avgrense det empiriske omfanget samtidig som jeg ønsket at masteroppgaven skulle «beskrive, tolke, og forklare caset i lys av etablerte begreper og teorier» (Andersen 2013, s.61). Jeg lot meg også inspirere av funnene i Forsvarets kvantitative undersøkelse «spesialisten» (Fauske & Strand, 2020). For å undersøke om «stemningen» er god eller ikke slik som Forsvarssjefen referer til, anså jeg det som nødvendig å komme tettere innpå spesialisten. Med dette metodevalget håpet jeg å fange opp spesialistenes opplevelse, meningsdanning og erfaring rundt dette sosiale fenomenet (Tjora, 2017).

### ***Casestudie***

Gerring definerer casestudie som en «[...] intensive study of a single case or a small number of cases which draws observational data and promises to shed a light on a larger population of cases» (Gerring, 2007, s.28). For at en studie skal kvalifisere som casestudie må det altså være mulig å sette casen i en større sammenheng. Ulike forskere argumenterer for at casestudier stiller svakere hva angår empirisk representativitet (Andersen, 2013, s.14). Paradoksalt nok anses casestudier samtidig som en av de viktigste kilden til teoriutvikling innenfor samfunnsvitenskap (Andersen, 2013, s.14). Stake (2005, i Andersen, 2013) hevder at casestudier uavhengig av metode (kvalitativ/kvantitativ) blir stilt overfor epistemologiske grunnleggende spørsmål rundt hva man kan lære av disse. Flyvbjerg (2006) belyser imidlertid nødvendigheten med dybdestudier gjennom bruk av gode casestudier for å forstå komplekse

sammenhenger slik det ble gjort i den offisielle amerikanske granskningsrapporten om angrepet på *World Trade Center*. Det særegne med denne casestudien var at den ga «[...] innsikter som går utover den konkrete hendelsen» og at «[den] kastet lys over en hendelse mange var interessert i å forstå og finne underliggende årsakssammenhenger som forklarte hovedtrekkene i det som hadde skjedd» (Andersen, 2013, s.13).

Fordelen med bruk av casestudier er muligheten dette gir for å gå i dybden på et fenomen eller analytiske enheter. Dette betinger imidlertid at jeg har noe kunnskap med meg som forsker for å få fullt utbytte, og at jeg har tilstrekkelig kunnskap til å vite hva jeg skal se etter (Andersen, 2013). Casestudier må derimot ikke forveksles som en metode der en kun skal ivareta studie av det unike. Casestudier og ulike design rommer muligheter innenfor hele spekteret fra enkeltcase til utvikling av nye begreper og teorier (Andersen, 2013). Felles for alle design er at de er «eksempler på analytiske konstruksjoner» (Feagin et al., 1992 i Andersen, 2013, s.61). I denne masteroppgaven er det fenomenet *indre motivasjon* blant hundespesialister som skal undersøkes. Dette skal jeg se på i lys av eksisterende begreper og teorier. Hensikten er å anvende teorien for å kaste lys over eget case. Denne typen casedesign, «fortolkende casestudie har [imidlertid] ikke til hensikt å utvikle teoretisk innsikt videre» (Andersen, 2013, s.71).

### ***Utvalget***

«Valg av analyseenhet er en kritisk suksessfaktor i forhold til casestudier» (Widding, 2016, s.14). Jeg var lenge i «villrede-fasen» og jobbet mye med å avgrense studien slik at den ble forskbar innenfor de rammene jeg hadde som masterstudent. Utvalget skulle vise seg å bli viktig ettersom dette ville legge premissene for mine funn (Seawright & Gerring, 2008). Basert på egen militære bakgrunn, nåværende lederfunksjon i Forsvaret kombinert med tilgang på informanter og egen (for)forståelse, valgte jeg å avgrense caset til én gruppe spesialister; spesialister innenfor fagområdet hund. Ved å avgrense problemstillingen til en kompetansekategori i Forsvaret ville jeg redusere omfanget på oppgaven samtidig som jeg hadde bedre kjennskap til utvalget, og hvor jeg burde rekruttere fra.

I likhet med Forsvarets Forskningsinstitutt (Fauske & Strand, 2020) ville jeg studere spesialister som er ansatt i Forsvaret i dag, men også spesialister som har valgt å si opp før naturlig avgang (kontraktslutt). Videre valgte jeg å rekruttere spesialister fra helt ulike militære avdelinger ettersom jeg ønsket at spesialistene skulle være tilknyttet ulike

driftsenheter med ulik kulturell og organisatorisk tilknytning. Samtlige av respondentene har vært ansatt i Forsvaret under omorganiseringen som Forsvaret har vært igjennom siden 2015. Dette kriteriet besluttet jeg inn med bakgrunn i at spesialistene skulle ha så lik organisatorisk kontekst som mulig. Gjennom mangfold i det strategiske utvalget (kjønn, sivilstatus og avdelingstilhørighet), ønsket jeg å oppnå økt nyanse og innblikk i hva som motiverer og driver den enkelte til ulike valg, i et utvalg som har arbeidsrolle og fagfeltet til felles: fagområde hund. Jeg anså ivaretagelse av anonymitet kombinert med mangfold og representativitet i utvalget som avgjørende for reliabiliteten og validiteten i oppgaven. Med dette utvalget ville fellestrekk i analysedelen også bidra til å øke den ytre validiteten.

Jeg valgte deltakerne strategisk fordi jeg ville ha kontroll på mangfoldet, samt for å unngå å ende opp med deltakere som hadde sterke meninger og behov for å ytre seg. På denne måten ville jeg redusere risikoen for manglende eller ikke relevante data, og kanskje måtte gjøre nytt utvalg. Det strategiske utvalget bestod av fem spesialister med et nåværende arbeidsforhold i Forsvaret og tre spesialister som har sluttet de siste fire årene. Jeg har bevisst valgt å rekruttere deltakere jeg ikke er leder for, samt spesialister jeg ikke omgås med i det daglige. En slik skjevhet i maktstrukturen antok jeg ville påvirke spesialistenes svar direkte eller indirekte og var derfor aldri aktuelt (Rachlew, Løken & Bergestuen, 2020). Selv om Forsvarets forskningsinstitutt sine studier peker på at det er de yngste spesialistene som slutter, anså jeg det relevant å samle data fra spesialister som har jobbet i Forsvaret over tid, og som snart må ta et karrierevalg (avslutte karrieren med bonusutbetaling ved fylte 35 år, eller søke om tjeneste til pensjonsalder 60 år). Dette er personell som har opparbeidet seg erfaring og kompetanse siden verneplikten, og som derfor har en kompetansemessig verdi for Forsvaret de kommende årene frem til fylte 35.

Samtlige deltakere ble rekruttert pr telefon og e-post. Til sammen ble fem deltakere i aldersspennet 25-34 blant fast ansatte og tre deltakere i aldersspennet 30-38 blant tidligere spesialister intervjuet. Med bakgrunn i behov for anonymitet har jeg valgt bort å beskrive detaljer rundt den enkelte deltaker. Jeg har imidlertid gitt deltakerne pseudonymer slik at leseren skal kunne følge den enkelte spesialist lettere i analysekapittelet. Kristian, Stian, Kim, Markus og Ole var alle ansatt i Forsvaret som hundespesialister ved oppstart av denne masteroppgaven. Kim valgte imidlertid å si opp første halvår 2021. Bjørn, Alex og Knut har avsluttet sitt arbeidsforhold som hundespesialist i Forsvaret.

### ***Organisering av Forsvarets hundetjeneste***

Forsvarets hundetjeneste er en samlebetegnelse på personell som tjenestegjør innenfor fagområde hund i Forsvaret. Forsvarets hundetjeneste er ikke et eget strukturelement, og har ikke et overordnet organisatorisk oppheng eller kommandolinje. Spesialistene som utgjør Forsvarets hundetjeneste, er knyttet til strukturelement i den driftsenheten som spesialisten tjenestegjør ved. Selv om hundespesialisten er ansatt på kontrakt i Hæren, Sjøforsvaret eller Luftforsvaret kan spesialisten i praksis søke jobb og få tilsetting i en av de 6 ulike driftsenheter som har hundetjenester i dag. Det er kun Luftforsvaret av driftsenhetene som har en dedikert funksjon for å ivareta hundetjenesten i egen DIF på nivået over tropp.

Forsvarets hundetjeneste består av ca 80 spesialister og ca 150 vernepliktige, 5 offiserer, og en håndfull sivilt ansatte. Det er sjef Hæren som har fagmyndighet for hundetjenesten. Fagmyndigheten innebærer «Ansvar og myndighet til å fastsette krav og angi faglige rammer innen et gitt virksomhetsområde for hele Forsvaret, herunder kunne utvikle og være faglig rådgiver innen dette området, samt foreta kontroll og gi pålegg ved avvik» (Forsvaret, Hærens Våpenskole, 2019, pkt 2.1). Arbeidsgiver og personellforvaltningsansvaret er ikke tillagt fagmyndigheten. Dette ivaretas av den driftsenheten eller våpengrenen den enkelte spesialist har et ansettelses/arbeidsforhold til.

### ***Datainnsamling; Intervjuguide og intervju***

I forkant av datainnsamlingen ble forskningsopplegget meldt inn og godkjent av norsk senter for forskningsdata (NSD). Jeg var i tillegg forpliktet til å innhente godkjenning fra alle avdelingene i Forsvaret før jeg kunne fremsende og få innvilget søknad om tilgang til å drive forskning på militært personell fra Forsvarets Høgskole. Jeg valgte å sende søknad til de fleste avdelinger med hundespesialister i Forsvaret, selv om jeg visste at jeg ikke hadde kapasitet til å rekruttere fra alle. Dette for å ivareta anonymitet. Søknadsprosessen var omfattende og belyste viktigheten av gode forberedelser, struktur og planlegging. Mye måtte være på plass før søknadene kunne fremsendes. Prosessen frem til godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata og Forsvarets Høgskole forutsatte at jeg jobbet grundig med problemstillingen og operasjonalisering av denne.

I forskningsarbeidet er det forskeren som produserer data, og denne dataen skapes igjennom en fortolkende prosess (Aase & Fossåskaret, 2014, s.36). Identitet og meningsdanning (narrativ) er innenfor samfunnsvitenskap regnet som grunnleggende mekanisme (Carlsen, i

Buch et al., 2019, s. 216). Virkeligheten er imidlertid nyansert, og det er vanskelig å finne svar på komplekse sammenhenger. Det finnes ikke én sannhet, for fenomen kan forstås på ulike måter (Nilssen, 2012). Hva som driver den enkelte spesialist, er derfor også personavhengig. Jeg innså derfor at det var nødvendig med et omriss og faglig kunnskap som ville lede meg inn på de riktige spørsmålene i intervjuguiden. Jeg ønsket imidlertid å finne svarene hos spesialistene i deres narrativ og livsverden (Kvale i Tjora, 2017). Det ble derfor en krevende eksersis, å balansere mellom det teoretiske rammeverk oppimot målsettingen om å påvirke den enkelte spesialists oppfatning, minst mulig. Spørsmålene som ble stilt måtte derfor være åpne, men med forankring i eksisterende teori. Jeg valgte derfor å benytte meg av semistrukturert intervju for å «skape en situasjon for en relativ fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd» (Tjora, 2017, s.104). Forskerrollen ved en case-studie, der jeg kommer tett på deltakerne er særlig sårbar for forskerens påvirkning av intervjusituasjonen og de svar deltakerne gir. Jeg måtte derfor være kritisk observatør til egen forforståelse, objektivitet, valg og avgrensninger, fortolkninger og forskeretikk (Nilsen, 2012). Dataenes kvalitet hviler ved denne metoden på en gjensidig tillit mellom deltakerne og meg (Tjora, 2017). Uten tillit vil ikke deltakerne åpne seg og formålet med masteroppgaven undergraves.

Under hele intervjuet måtte jeg derfor tenke på min egen person samt min militære grad og posisjon. Jeg gjennomførte derfor forventningsavklaring innledningsvis i intervjuene. Jeg valgte sivile klær med håret ned og ørepynt i et forsøk på å viske bort den synlige militære distinksjonen samt for å se annerledes ut enn hva man forventer av militære ledere. Jeg opplyste deltakerne om min taushetsplikt samt om at svarene deres ikke ville ha konsekvenser eller ville bli brukt i jobbsammenheng. For å bidra til senkede skuldre hos deltakerne og meg selv (Tjora, 2017), startet jeg alle intervju med å snakke litt rundt grøten. Samtidig oppnådde jeg å bli bedre kjent med menneskene bak spesialistfunksjonen.

Samtlige intervju hadde en avslappet stemning, og deltakerne fikk snakke fritt utfra åpne spørsmål. Det var også viktig å sette meg inn i hva den enkelte la i de ulike sentrale begrepene. Dette ble selve starten på intervjuet. Med begreper kan virkeligheten til spesialisten bli mer «[...] fattbar og forståelig [...]» (Aase & Fosseskaret, 2014, s 36). I resten av intervjuet hoppet jeg frem og tilbake i min intervjuguide for å verifisere at spesialistene hadde pratet om det jeg hadde håpet å få svar på. Hadde spesialistene svart på spørsmål uten at spørsmålet var blitt stilt, hoppet jeg over den delen av intervjuguiden. Dette bidro til jevn

flyt i samtalen, men krevde mye av meg som forsker og «samtalepartner» ettersom jeg var avhengig av å få svar på alle mine spørsmål og var relativ uerfaren i å lede intervju.

Jeg hadde hele tiden et bevisst forhold til at deltakerne ville påvirkes av meg, av mitt toneleie, mine avbrytelser og fokus underveis i intervjuet (Rachlew et al., 2020). Enkelte var litt mindre pratsomme enn andre og hadde veldig korte og konsise svar på åpne spørsmål. Helt mot slutten av intervjuene åpnet jeg derfor opp for kommentarer fra deltakerne hvor jeg gjentok formålet med intervjuet. Vi tok deretter en kunstpause sammen slik at jeg og deltakeren kunne summe oss og komme med oppfølgingsspørsmål eller kommentarer. Jeg stilte spørsmål om det er noe jeg burde ha spurt om for å være sikker på at alle fikk sagt det de hadde på hjertet rundt egen motivasjon. Problemstillingen og tema var kjent for alle hvilket ga samtlige mulighet til å komme med sine betraktninger.

Bruk av *Skype* til intervjuene var nødvendig med bakgrunn i *Corona*-situasjonen. Dette var imidlertid også med på å legge til rette for at jeg i større grad kunne anonymisere selve intervjusettingen, samt at deltakerne fikk prate i trygge omgivelser der de selv ville være (Tjora, 2017). Intervju per *Skype* gjorde både meg og spesialistene «usynlig» for omverden. Fysisk oppmøte ville også innebærer mange flyturer og valget hadde derfor også en pragmatisk verdi. Jeg valgte å ta opp samtalen, men ikke video. Dette var et bevisst valg ettersom jeg ønsket at spesialisten skulle ha mindre å tenke på i intervjusituasjonen.

### ***Veien frem til funn; Sortering, Kategorisering og Analyse***

Transkribering av intervju ble gjort umiddelbart etter intervjuene. Dette var tidkrevende, men på denne måten ble jeg bedre kjent med datamaterialet. Ettersom «[...] transkribering er en viktig del av analyseprosessen [blir] fordelene med å transkribere selv så mange at [noe annet ikke bør vurderes]» (Nilssen, 2012, s.46).

Da jeg skulle sortere datamaterialet leste jeg igjennom samtlige intervju flere ganger. Materialet utgjorde ca 100 dataskrevne A4 sider. Hver deltaker fikk sin tekstfarge på det transkriberte intervjuet slik at det skulle bli lettere å holde kontroll senere når jeg skulle samle de ulike kodene fra spesialistene i ulike kategorier. I kodingsfasen var jeg svært oppmerksom på selve teksten. Målet var å generere «tekstnære koder» utviklet fra data uten hensyn til problemstilling, teori og empiri (Tjora, 2017). Jeg endte opp med 273 koder fordelt på 8 intervju som ga en god beskrivelse av intervjuenes innhold. Jeg opplevde sorteringsarbeidet

som noe monotont og måtte derfor avbryte dette med andre oppgaver innimellom for å opprettholde kvaliteten i sorteringsarbeidet. Dersom jeg hadde kommentarer eller tanker underveis i kodingen skrev jeg dette ned i en forskerbok. Kommentaren var linket opp med et tall som jeg plasserte i det transkriberte intervjuet slik at jeg kunne finne tilbake til stedet hvor refleksjonene dukket opp. En slik struktur opplevde jeg som nødvendig med bakgrunn i den store mengden med datamateriale.

Kodesettene ble organisert i håndterbare kategorier på tvers av intervjuene for å se etter mønster. Selvbestemmelsesteorien ble min «samleplass» for de fenomen, uttrykk og hendelser som spesialisten delte med meg i intervjuene (Aase & Fossåskaret, 2014). Jeg kategoriserte derfor datamaterialet under de tre psykologiske behovene; *Autonomi, Tilhørighet og kompetanse*. Jeg valgte også en fjerde faktor; *Andre faktorer*. Etter kategoriseringen var ferdig ble kategorien *andre faktorer* fjernet ettersom ingen av kodene kunne plasseres i denne. Forutenom av at en av spesialistene opplevde at Forsvaret var en trygg arbeidsplass under pandemien. Jeg synes dette var interessant, men ikke relevant for problemstillingen.

Jeg fant det noe utfordrende at flere av kodene kunne plasseres i flere enn en kategori. Dette ga meg imidlertid en indikasjon på at behovene spiller inn på hverandre. I kategoriseringen fant jeg som et eksempel at de fleste spesialistene opplever at lønn er viktig for motivasjon. I analysearbeidet finner jeg derimot at lønn i seg selv ikke er viktig, men at det blir viktig for spesialisten fordi andre grunnleggende psykologiske behov ikke blir dekket. Det var flere koder jeg kunne plassere flere plasser, og jeg innså at det kunne bli noe utfordrende å presentere analysen og de komplekse sammenhengene.

Analyse og tolkningsprosessen har ikke vært lineær, men har vært preget av det jeg underveis og stegvis har opparbeidet meg av kunnskap. Gjennom deltakerens uttalelser, eksisterende teori og empiri har jeg koplet av og på tanker og refleksjoner. Denne iterative arbeidsmetodikken har vært noe tidkrevende, men nødvendig for meg som forsker for å lære og dermed dra med meg det jeg har lært inn i den empiriske oppgaven og konklusjon på min problemstilling.

### ***Etiske refleksjoner***

Jeg gjorde meg mange etiske refleksjoner underveis i prosessen. Blant annet opplevde jeg vurderingene rundt utvalget som krevende ettersom utvalget har stor betydning for oppgavens

gyldighet. Jeg vurderte om utvalget skulle bestå av spesialister fra kun en avdeling eller fra én Forsvarsgren. Jeg konkluderte med at dette ville utfordre anonymiteten og dermed også problematisere de trygge rammene deltakerne er avhengig av for å svare ærlig og oppriktig.

Etter jeg hadde gjennomført noen intervju satt jeg igjen med følelsen av at mange trengte en form for debrief. Det var mye følelser i sving, hvilket gjorde meg trist. Jeg opplevde etter hvert temaet som mer sensitivt enn jeg hadde sett for meg i starten, og jeg vurderte derfor å anonymisere hvilket nisjefag utvalget var en del av for å ta hensyn til utvalgets eget omdømme. Dette med bakgrunn i at utvalget bestod av spesialister som tilhører et særegent, lite og synlig nisjefag (Nilsen, 2012). Jeg fryktet at deltakerne ville nøle med å «tale fritt» med bakgrunn i frykten for at denne spesialistgruppen i etterkant av masteroppgaven skulle bli stigmatisert basert på enkelte kontroversielle uttalelser. Jeg var derfor tydelig på at unike enkelthendelser som ble nyttet i analysen ikke nødvendigvis ble gjenfortalt. De gangene jeg anså sitatbruk som nødvendig ble ikke dette gjort uten gjennomlesning fra den enkelte. Jeg vurderte det dithen at anonymisering av utvalgets eneste felles identitet: hundefaget, ville påvirke masteroppgavens validitet negativt. Etersom deltakerne har gitt informert samtykke samt har lest igjennom egne sitat anså jeg denne konfidensialiteten som unødvendig.

En mulig fallgrube i denne oppgaven kan knyttes oppimot det overordnede og organisasjonskontekstuelle. Forsvaret har vært igjennom store endringer, og i endringsprosesser er det alltid en viss fare for at personellet er endringstrøtt og dermed benytter anledningen til å kritisere. Jeg satt med en følelse av at flere hadde stort behov for å snakke anonymt om egen tilværelse uten å bli dømt. Forventningene den enkelte har til raske resultater av en organisasjonsendring kan ha påvirket denne studien gjennom at den generelle holdningen eller endringstrøtthet kan påvirke validiteten. Denne refleksjonen hadde jeg med meg gjennom hele prosessen, og for å finne svar på mine forskningsspørsmål var det derfor svært viktig for meg å ikke påvirke respondentene. Misnøye og negativt fokus skulle ikke fremprovoseres av meg under intervju eller gjennom spørsmålene som ble stilt.

Kvalitative data er «[...] nedtegnede erfaringer som bærer preg av hvordan de er blitt til» (Johannessen et al., 2018, s.22). Min erfaring i nåværende og tidligere arbeidsforhold har derfor spilt inn igjennom hele prosessen frem til konklusjon. Da jeg valgte tema og problemstilling valgte jeg dette med bakgrunn i at dette er noe jeg personlig, ansatt, leder og forsker brenner for. Faren for å presentere deler av virkeligheten og unnlate å presentere deler



av en annen var derfor stor når jeg som subjektiv forsker skulle undersøke et sosialt fenomen (Tjora, 2017). Det er likevel slik at selv om deler av en virkelighet ikke blir presentert gjennom denne masteroppgaven betyr ikke dette at den virkeligheten ikke eksisterer (Tjora, 2017). I ethvert forskningsarbeid tar forskeren med seg sin forforståelse (Tjora, 2017). Det er også denne forforståelsen som skaper nødvendige knagger i det empiriske arbeidet. Som ansatt i Forsvaret har jeg selv opplevd hva det vil si for min motivasjon å få mulighet til eksempelvis kompetanseheving og det motsatte. Opplevelsen av manglende indre motivasjon og hva som påvirker meg som enkeltindivid og ansatt i Forsvaret har preget min forforståelse og de øynene jeg som forsker ser med mens jeg har utviklet intervjuguide og senere sortert, kategorisert, tolket og analyserte intervjuene. Jeg opplevde dette som noe utfordrende ettersom summen av dette påvirket min «sensitivitet» og hva jeg rettet min oppmerksomhet rundt (Tjora, 2017, s. 36). Samtidig er det nettopp denne erfaringen som har bidratt til min kreativitet, innblikk og forståelse for spesialistens virkelighet.

### ***Masteroppgavens gyldighet***

Innsamling av data handler om å ta utgangspunkt i deltakernes virkelighet, deres oppfatninger, deres begrepsapparat fortolkninger og opplevelser (Nilssen, 2012). Transparens gjennom hele oppgaven er viktig fordi kvalitativ forskning aldri kan gjøres på samme måte en gang til (Tjora, 2017). Ved å være åpen og redegjøre for mine valg bidrar jeg til å styrke gyldigheten ettersom dette kan gi leseren mulighet til å vurdere disse som forskningsmessig og metodisk treffsikre (Nilssen, 2012).

Jeg har gjennom intervju og rekruttering utviklet en relasjon til deltakerne som har gitt meg tilgang til informasjon som ikke ville vært fanget opp ved hjelp av spørreundersøkelser (Andersen, 2013). Samtlige deltakere har lest igjennom analysen og sett sine sitater i kontekst. Jeg har således styrket oppgavens troverdighet gjennom en såkalt «member checking» (Lincoln & Guba, 1985, i Nilssen, 2012, s.142). Jeg anser derfor denne masteroppgaven som internt gyldig. For at en casestudie skal oppnå høy grad av validitet er man også avhengig av ekstern validitet ettersom ekstern validitet gjerne er «[...] et eksplisitt eller implisitt mål for samfunnsforskningen» (Nilssen, 2012, s.207). Oppgaven sammenfatter imidlertid et komplekst casemateriale og er forenelig med eksisterende teori (Deci & Ryan, 2018) samt flere av de funn som kommer frem av Forsvarets Forskningsinstituttts kvantitative rapporter (2020, 2021). Dette er også noen av kravene Andersen (2013, s.163) stiller for at et casestudie skal kunne generaliseres.

Jeg anser denne masteroppgaven som relevant for Forsvaret ettersom innsikten denne oppgaven gir kan være et bidrag til den samlede kunnskapen om hva som skal til for å beholde spesialister i Forsvaret; «That knowledge cannot be formally generalized does not mean that it cannot enter into the collective process of knowledge accumulation in a given field or in a society» (Flyvbjerg, 2006, s.227). Selv om oppgaven ikke fyller formelle og ufravikelige krav til generalisering, har oppgaven en verdi for den kollektive kunnskapen om turnover og turnoverintensjon blant spesialister i Forsvaret. Oppgaven gir unik tilgang til virkeligheten fra ulike sosiale kontekster og strukturelle oppheng i Forsvaret innenfor et nisjefag. Denne masteroppgaven lever således opp til Gerrings beskrivelse av casestudier; «[The case study is] the intensive study of a single case where the purpose of that study is – at least in part –to shed light on a larger class of cases» (2007, s.20). Den opplevde virkeligheten blant spesialistene i dette caset er sammenfallende til tross for at de kommer fra helt ulike avdelinger og forsvarsgrener. Jeg tror også andre spesialister vil kjenne seg igjen i de utfordringene som masteroppgaven retter lyset mot. Jeg kan derimot ikke hevde at spesialistene i dette caset kan representere samtlige spesialister i Forsvaret. Dette til tross for at andre spesialister befinner seg i samme eller tilsvarende organisatoriske kontekst.

#### **4. Analyse og diskusjon: Spesialistens mulighet til selvbestemmelse**

I dette kapittelet har jeg til hensikt å presentere og diskutere faktorer som påvirker indre motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste. Begrepsavklaring er sentralt for å kunne skape mening (Aase & Fossåskaret, 2014). Spesialistens tolkning av begrepene spesialist og motivasjon er derfor et viktig bakteppe før selve analysen og funnene presenteres senere i kapittelet. Spesialistenes perspektiv og forventninger til egen og andre spesialisters rolle former således persepsjonen av den sosiale konteksten som de er en del av.

Analysekapittelets resterende avsnitt tar for seg forskningsspørsmål 1 og 2.

Forskningsspørsmål 1 har til hensikt å svare ut spesialistens opplevde motivasjon her og nå.

Forskningsspørsmål 2 analyserer ulike faktorer som påvirker indre motivasjon i lys av selvbestemmelsesteoriens tre psykologiske behov: tilhørighet, autonomi og kompetanse.

Under hvert av disse hovedtemaene har jeg valgt å presentere de sentrale funnene i analysen gjennom underoverskrifter.

## ***Begrepsavklaring***

### ***Spesialistens forståelse av begrepet motivasjon***

På spørsmålet om «*hva legger du i begrepet motivasjon?*» svarte spesialistene at det finnes ulike former for motivasjon og ga videre en forklaring på betydningen av dette. De benyttet imidlertid ulike ord og setninger for å forklare hva motivasjon er og hvordan motivasjon oppleves. Når spesialistene beskrev motivasjon med egne ord ble det forklart som noe man har lyst til og som gir glede og energi, og det som får det til å krible. Noen av svarene ga unikt innblikk i spesialistens behov for å oppleve indre motivasjon slik som Bjørn beskriver: «*hvis jeg tenker på hva jeg får motivasjon av da er det jo ting som jeg synes er gøy, [...] det som gir meg energi, det å få anerkjennelse for noe en har gjort*». Alle spesialistene beskrev motivasjon som noe positivt og oppløftende. Motivasjon ble også ansett som en nødvendighet for at man oppriktig skal ha lyst å velge det ene foran det andre. Enkelte belyste også andre dimensjoner av motivasjon. Ettersom livet sjeldent er en lek handlet også motivasjon om det som får en til å gjøre oppgaver som ikke er like lystbetonte, men nødvendige.

Oppsummert ser det ut til at spesialistene sitter med samme begrepsforståelse, at motivasjon handler om energien bak spesialistens handlinger, eller som Pinder forklarer; «*Work motivation is energetic forces that initiate work related behavior and determine its form, direction, intensity and duration*» (Pinder, 2008 i Kuvaas, 2018b, s. 198).

### ***Begrepsavklaring – Spesialistens forståelse av begrepet spesialist***

*«En spesialist beskrives som en fagperson som utøver selve håndverket innen soldatyrket. Eksempler på stillinger som trekkes frem er skarpskytter, hundefører, tekniker, vognfører og sanitetssoldat [...]*

(Svendsenutvalget, 2020, s. 149).

Som vi husker fra innledningen, oppstod spesialistbegrepet i det norske Forsvaret i 2015 med innføringen av *ordningen for militært tilsatte*. Spesialisering ble ansett som avgjørende fordi «*[...]Forsvarets behov for kompetanse endrer seg, og det vil være nødvendig med mer spesialisering og dypere fagkunnskap [i fremtiden]*» (Forsvarssjefens fagmilitære råd, 2015, s.25). Begrepet spesialist kan sammenliknes med begrepet fagfolk eller fagspesialiserte

ansatte. Målet med opprettelsen av spesialistsøylen som en av to kompetansesøyler i Forsvaret, var blant annet at spesialistene skulle representere dybdekompetanse og kontinuitet i eget fagfelt (Strand, 2019).

Det er varierende hva den enkelte spesialist i denne casestudien legger i begrepet spesialist, og det kan synes som det er noe manglende rolleavklaring i Forsvaret rundt dette begrepet. Dette med bakgrunn i at spesialistene nøler litt og mener begrepet er vidt, stort og litt vanskelig å få has på. Kristian og Stian mener spesialistrollen handler om å være best i faget sitt, at du må jobbe hardt og kunne håndverket samtidig som at det er avgjørende at du oppleves som flink i det du er spesialist i. Kim og Knut mener du må ha en genuin interesse for faget og anser det som avgjørende å ha en «[...] *indre drive* [...]» for å bli god i din spesialitet. Samtlige opplever imidlertid selve faget som driveren for hundespesialisten, og Stian er en av de som mener at et brennende engasjement for fagfeltet er nødvendig for å lykkes i jobben: «[...] *du må ha en eller annen form for motivasjon for å drive med hund. Rett og slett fordi hvis den ikke er der vil du aldri kunne videreutvikle ekvipasjen [hund og hundefører]*». Samtlige respondenter lener seg mot at spesialisten er en ekspert eller superbruker i fagfeltet som over tid har bygget seg erfaring og deltatt i utviklingen av eget fagfelt. Bjørn beskriver det slik: «[...] *hvis jeg ser for meg [en hundespesialist] så ser jeg for meg en som har vært med over lang tid – vært med å sett og gjort mye.. kall det håndverk da. En som har vært med på å utvikle og bidratt til at det har gått i en retning*».

Flere anser spesialistrollen som en del av et større system og gjerne som beslutningsstøtte til sin nærmeste militære leder, eller den enheten man er satt til å støtte. Rollen innebærer evne til å tenke utover din egen ekvipasje (hund og spesialist). Samtlige av spesialistene mener derfor at det å være hundespesialist krever ferdigheter utover det rent hundefaglige og beskriver at dette også har en sammenheng med at hundespesialisten har en viktig ambassadørrolle. Troverdige oppdragsløsning krever kunnskaper og ferdigheter langt utover det å være hundefører. Kristian beskriver dette slik: «[...] *en spesialist skal jo rådggi og støtte oppunder en sjef ved å komme med anbefalinger innenfor det fagfeltet man tilhører*». Alex understreker viktigheten av profesjonalitet med bakgrunn i at beslutningstakere har store forventninger til spesialisten, som må møtes for at oppdraget skal løses og fagfeltet skal opprettholde godt omdømme: «*[Du må ha] selvinnsikt, være fysisk utholden, du må være fleksibel, moden og ha evne til å analysere oppdraget du har fått. Du må oppleves troverdig overfor de du skal støtte. Du er tross alt en ambassadør for hele fagfeltet*».

Hundespesialisttilværelsen oppleves som en heltidsbeskjeftigelse. Kim beskriver at det særegne med hundespesialisten er at du ikke kan legge fra deg hunden etter arbeidstid slik andre spesialister kan legge fra seg sitt fagfelt. Jobben som hundespesialist oppleves som altoppslukende ettersom man ikke bare skal trene opp seg selv og sine soldater, men seg selv, egen hund og soldatene med deres hunder. Samtidig skal alle være i stand til å mestre de situasjoner som kan oppstå uavhengig av trusselbilde og enheter de skal støtte. Spesialistene stiller derfor høye krav til seg selv, og det er en forventning, nesten en selvfølge blant deltakerne, at alle skal ønske å bli god og derfor må gi av seg selv (også utover tildelt arbeidstid). Hundespesialisten forventes av de fleste å være engasjert, sulten og oppriktig interessert i å utvikle seg selv og hunden. Kristian beskriver at du **må** være sulten for å bli skikkelig god. Kim opplever det på sin side som helt naturlig og avgjørende at hunden trenes på fritiden for å lykkes med oppdraget: *«Fagfeltet hund er så altoppslukende [for] hundespesialist det er du 24/7 [...] For at hunden skal være en relevant kapasitet så **må** du vie **hele** arbeidsdagen og gjerne fritiden din også».*

Flere uttaler at det å være hundespesialist medfører et tungt ansvar. På oppdrag bærer spesialisten dette ansvaret ved å være den i patruljen som fysisk plasseres nærmest trusselen eller det ukjente. Hundefører er ofte ansvarlig for vurdering av risiko basert på hundens bevegelsesmønster og samspillet mellom hunden og spesialisten. Ole opplevde det derfor som *«[...] en brutal realitet å hoppe inn i som hundefører i Afghanistan».* Kim opplevde det også som svært belastende å gå i front og opplever at det er svært viktig med grundige og gode forberedelser samtidig som at dette yrket krever mye kompetanse og mental og fysisk robusthet: *«Du må være veldig god på enkeltmannsferdigheter, du skal være god på å lese hund og avreagere, for plutselig finner du en bombe eller en IED [improvised explosive device] [og] du må gjøre vurderinger [...] Dette krever et sterkt hode».*

Flere uttaler at hundespesialisten må være best når det gjelder, og at det kan ha konsekvens for liv eller død om hunden ikke fungerer. Det kreves derfor mye innsats fra ansatte. Bjørn opplever dette ansvaret som stort fordi det går utover så mange dersom hunden ikke fungerer: *«I situasjoner der du skal bruke hundene må vi kunne si at her er trygt [...] Du tuller ikke mange ganger før du mister tilliten eller menneskeliv. Du er avhengig av å være god i det du driver med. Rett og slett avhengig».*

Som hundespesialist føler spesialistene et stort ansvar for å representere fagfeltet. Det er de færreste driftsenhetene som har hundespesialister over troppsnivå, og det er derfor nærliggende å tro at forståelsen for nisjefaget og hva som skal til for å gjøre hundene relevante er noe begrenset i organisasjonen. Det er svært få, til ingen dedikerte stillinger med ansvar for dette fagområdet over troppsnivå. Dette påpeker flere av spesialistene som en utfordring. Flere uttrykte også hvor avgjørende det var at hundespesialistene måtte prestere de gangene de deltok på en øvelse eller i en operasjon. Måten en spesialist fremtrer anses som representativt for hele fagfeltet hvilket tvinger spesialisten til å yte, men skaper stress. Flere av spesialistene påpeker derfor at det er svært viktig med rett rekruttering inn i spesialistfunksjonen. Alex uttrykker dette slik:

*«Hundetjenesten preges veldig av å måtte overleve og selge seg selv på en god måte, og det er litt trist, det er veldig stressende. Dette er med på å dra opp behovet for å være skikkelig god. Da bunner det ut i at de valgene du gjør på rekruttering og selektering blir avgjørende».*

Kim er også svært opptatt av å rekruttere inn rett mann og kvinne til denne tjenesten. Han understreker viktigheten av å gi dette personellet nødvendig kunnskap og ferdigheter til å løse oppgaven som hundespesialist med det ansvaret dette medfører. Kim anser det som *«uhyre viktig at disse menneskene [vernepliktige soldater] får den nødvendige treningen som skal til»*. Hundespesialistfunksjonen blir ansett som et praktisk rettet yrke, og det anses som nødvendig å bygge hunde- og enkeltmannsferdigheter som kreves av soldater generelt. Fysisk og psykisk robusthet anses som svært viktige egenskaper hos en hundespesialist for å kunne fungere i en operativ setting. Videre må spesialisten ha et overskudd til hunden, til å møte det ukjente og samtidig vise resultater. For spesialistene handler også spesialistfunksjonen om noe mer enn selve hundefaget. Stian mener at spesialisten i aller høyeste grad må kunne utøve lederskap i tillegg til å være fagekspert. Videre beskriver han at *«[...] det er mye som ligger i spesialistbegrepet [...] det er egentlig et vidt begrep for meg»*.

Spesialistbegrepet anses blant deltakerne som svevende og noe udefinert. Hvilken rolle, ansvar eller myndighet den enkelte har, vil fremkomme ulikt avhengig av funksjon og tjenestestilling. Det synes likevel som om spesialistbegrepet er sterkt knyttet opp mot ekspertise og faglig dybdekompetanse. Spesialistene anser det som nødvendig å være god i utførelsen av yrket samtidig som de mener at spesialisten må ha egenskaper som gjør de i stand til å sette seg inn i overordnet oppdrag. Konsekvensene av manglende evne til å

etterleve hele spekteret av spesialistfunksjonens rolle anses som stor. I enkelte tilfeller fatale dersom spesialisten (og hunden) ikke presterer.

### ***Hvordan uttrykker spesialistene sin motivasjon her og nå?***

Spesialistene som er i jobb i Forsvaret i dag tar ulikt standpunkt til egen motivasjon. Tre av fem fast tilsatte spesialister uttrykker at motivasjonen ikke er slik den burde, og knytter dette oppimot Forsvaret som arbeidsgiver. Kim er en av disse og velger å si opp jobben sin i Forsvaret noen måneder etter intervjuet ble gjennomført. Stian sier blant annet at:

*«[...]motivasjonen min for å drive med det jeg driver med, det å være hundefører og det å jobbe med hund er høy. Der vil jeg si at jeg ligger på 5 av 6. Men å ha Forsvaret som arbeidsgiver, en 3er kanskje».* Flere av spesialistene uttrykker Forsvaret som arbeidsgiver i negativt ordelag. Dette vil jeg komme tilbake til i avsnittet om *faktorer som påvirker indre motivasjon*. Kristian sier derimot at motivasjonen varierer fra dag til dag, men at den er god akkurat nå. Markus opplever også å være svært motivert for tiden. Disse to sistnevnte uttrykker høyest motivasjon av deltakerne, og knytter dette oppimot godt arbeidsmiljø, økt ansvar og mestring.

Spesialistene som ikke lenger er i hundetjenesten, uttaler at de er mer motiverte nå. *Knut, Bjørn og Alex* har gått videre til jobber som de selv opplyser som mer motiverende enn da de sluttet. På spørsmål om hvor motivert de selv opplever å være i dag svarte Alex at motivasjonen er høy og at dette hadde en sammenheng med muligheter for kompetanseheving og personlig utvikling. Bjørn uttrykker sterk motivasjon til arbeidsplassen med bakgrunn i at han får mulighet til å være kreativ og gjøre det han mener er best for å løse oppgavene. Knut gleder seg til å gå på jobb hver eneste dag og beskriver dette slik:

*«[i Forsvaret] begynte motivasjonen min å dabbe litt [...] det begynte å bli tyngre å stå opp om morgenen, men nå kjenner jeg på en motivasjon, og jeg gleder meg skikkelig til å gå på jobb. Jeg kan gå på jobb når jeg har fri fordi det er så spennende».*

Oppsummert beskriver to av fem ansatte hundespesialister seg som motivert her og nå, mens resterende opplever tunge dager på jobb. De tre tidligere hundespesialistene opplever å være svært motivert med bakgrunn i endrede rammefaktorer og/eller kontekstuelle omgivelser på sin nye arbeidsplass. Disse omgivelsene vil jeg belyse og drøfte nærmere i neste avsnitt.

### ***Hvilke faktorer påvirker den indre motivasjonen blant spesialister i hundetjenesten?***

Hensikten med dette avsnittet er å besvare problemstillingen gjennom å presentere, samt diskutere sentrale faktorer som påvirker spesialistens indre motivasjon (forskningsspørsmål 2). Avsnittet deles inn i Spesialistens behov for tilhørighet, autonomi og kompetanse. Ifølge selvbestemmelsesteorien er «egenskaper ved den sosiale konteksten [...] med på å bestemme type motivasjon gjennom å tilfredsstille eller undergrave de grunnleggende psykologiske behov» (Olafsen, 2018, avsnitt 4). I dette kapittelet skal jeg derfor presentere og diskutere funn knyttet til den opplevde sosiale konteksten til spesialisten, og hvordan denne påvirker spesialistens motivasjon i lys av selvbestemmelsesteorien.

### ***Spesialistens behov for tilhørighet til Forsvaret***

*«At folk velger å bli, handler om stolthet og tilhørighet, at man er en del av en familie [...] Resultatet er lavt fravær og lite frivillig gjennomtrekk. Du kan si at man får den gjennomtrekken man fortjener.»*

*(Dysvik, 2018, siste avsnitt)*

Spesialistene setter kameratskap og det kollegiale samholdet svært høyt, og anser dette som en av de viktigste faktorene for trivsel og indre motivasjon. Kristian beskriver at motivasjonen hans oppleves høy på grunn av «*et vanvittig bra arbeidsmiljø*» ved hans avdeling akkurat nå. Videre påpeker han at gode kollegaer og arbeidsmiljø er avgjørende og at han ville byttet jobb om det ikke var for dette. Markus underbygger behovet for gode kollegaer og peker på viktigheten av å ha et sted samt noen å gå til hvis du trenger noen å snakke med. De fleste spesialistene har imidlertid et noe anstrengt forhold til Forsvaret som arbeidsgiver med bakgrunn i en rekke faktorer. I dette avsnittet vil jeg nettopp drøfte de forhold som påvirker spesialistens tilhørighet til Forsvaret.

### ***Behov for innsikt og forståelse blant beslutningstakere på nivåene over***

Flere av spesialistene oppleves som svært såre når de på eget initiativ tar opp temaet om forståelse for nisjefaget. De fleste opplever at hundetjenesten har en lav status og er lite anerkjent blant beslutningstakere i Forsvaret. Spesialistene tror dette har en sammenheng med lav kunnskap samt at de færreste har erfaring med operativ bruk av hund. Spesialistene uttaler at de opplever noe manglende forståelse i systemet, og de opplever i liten grad å bli lyttet til



samtidig som de opplever at fagfeltet blir sett på som en «hobby». Dette er gjerne støttepersonell i organisasjonen som ikke har kjennskap til nisjefaget, og som dermed ikke besitter kunnskap om hva som kreves for å drifte eller understøtte militære hundetjenester. Spesialisten benytter mye tid på å forklare og argumentere for de behov som oppstår som et resultat av at du skal trene et levende individ. Når personell i støttefunksjoner rullerer (hvilket spesialisten opplever ofte), må nytt personell informeres om de samme forhold på nytt. Forsvaret oppleves således som begrensende for kreativitet, ettersom de kontekstuelle omgivelsene er dikterende og ofte avgjørende for evnen spesialistene har til å løse oppdrag.

Hvis spesialisten over tid opplever å hverken bli lyttet til eller å bli tatt seriøst, vil spesialisten etter hvert føle seg til bry for organisasjonen. Det å føle seg lyttet til medfører derimot at spesialisten kjenner seg betydningsfull. Disse gjentakende prosessene med behov for argumentasjon påvirker spesialistens opplevelse av fleksibilitet negativt i jobbsammenheng og spesialistens tillit til Forsvaret som arbeidsgiver.

Det å ikke bli involvert i beslutninger som påvirker egen enhet når organisasjonen/avdelingen ikke har fagpersonell (som kan utdype fagområdets særegenheter), oppleves som et tillitsbrudd. Videre oppleves det frustrerende at viktige saker ikke blir håndtert og besluttet basert på faglige innspill fra de som kan hundetjenester. Kristian forklarer at han flere ganger har opplevd å måtte begrunne egen eksistens hvilket medførte at han ble tappet for energi. Han opplevde at avdelingen ikke ville forstå, og bevisst valgte å ikke involvere han i prosesser. Han mener at det å ha privat hund ikke innebærer at du har forståelse for hvordan militære tjenestehunder skal forvaltes, og du er derfor nødt til å lene deg mot fagekspertisen i slike sammenhenger:

*«Som spesialist og fagekspert på et område der man er ganske få i avdelingen, så forventer jeg at henvendelser av faglige ting går via meg. [Når man blir utestengt og ikke inkludert] så føler man seg litt røvkjørt av systemet og man innser på en måte at man ikke er så viktig som man hadde håpet på da».*

Det kan synes som om hundespesialistens selvbilde i Forsvaret oppleves som noe lav. Når mangel på utvikling vedvarer, kombinert med at ideer og forslag (autonomi) ikke tas til etterretning påvirker dette spesialistens selvfølelse, følelse av tilhørighet og/eller tillit til organisasjonen. «Hvis den ansatte ikke opplever å bli verdsatt, blir man værende så lenge det

gagner egne interesser» (Dysvik, 2018, 4. avsnitt). Ole sier at hundetjenesten ikke har utviklet seg de siste 10 årene. Alex understøtter dette og anser det som et bevisst valg fra Forsvaret:

*«[...] altså hundetjenesten har eksistert siden annen verdenskrig.. det burde ha vært forankret og akseptert.. og anerkjent for lenge siden. Det burde vært mer intuitivt. [...] Den enkelte sjef burde ha vært mer opplyst».*

Det å lykkes i oppdragsløsning er noe av det mest betydningsfulle en hundespesialist kan oppleve og er derfor det som skaper sterkest tilknytning til Forsvaret. Opplevelsen av å kunne utgjøre en forskjell er det som gjør at spesialistene brenner for fagfeltet og valgte en jobb i Forsvaret; de kjenner til hundens kapasitet bedre enn noen annen og vet hvilken ressurs dette kan være for Forsvaret og samfunnet. Flere av spesialistene har selv kjent dette på kroppen gjennom selv å ha vært utsatt for høy risiko, i front som hundefører. Det oppleves derfor som svært demotiverende at det skal lite til før fagfeltet er «under loopen» hos beslutningstakere.

Slike opplevelser utfordrer følelsen av tilhørighet hos Ole som mener at motivasjonen stopper opp; *«[når] man hele tiden må kjempe om overlevelse kontra det å utvikle fagfeltet»*. Alex forklarer videre at *«det en systemsvakhet at nisjekapasiteter i Forsvaret må fighte for sin overlevelse og eksistens»*. Bjørn på sin side mener at hundetjeneste alltid har vært viktig for Forsvaret, men at fokuset på effektivisering og at ting koster penger har forandret seg. Han forklarer at *«[hundetjeneste] koster penger og det er liksom bare hæssel i stedet for at det faktisk er noe [Forsvaret] er stolt av»*. Videre opplever spesialistene liten eller ingen tegn til at Forsvaret ønsker å utvikle kapasiteten i takt med den utviklingen man ser i resten av Forsvaret. Dette er med på å forsterke følelsen av at fagfeltet ikke har like stor verdi som andre fagfelt slik som Alex uttrykker det: *«ingen bryr seg egentlig om hund. Mange forenkler og fordummer dette fagfeltet som om det bare var en hobby for oss spesialister, men den dagen vi finner et menneske, redder et liv, da er vi plutselig viktig»*. Alex er ikke alene om å bære på frustrasjon rundt dette tema. Ole tolker også manglende utvikling som et tegn på at ingen tar ansvar for fagfeltet, og opplever dette som demotiverende: *«Jeg synes det er vanskelig å få til utvikling i eget fagfelt og opplever lite forståelse i organisasjonen og det dreper motivasjonen min»*.

Arbeidshverdagen oppleves altoppslukende for spesialistene med bakgrunn i at de skal utdanne ekvipasjen (hund og menneske) innenfor samme tidsrom som andre spesialister kun

utdanner seg selv. Det som ved første øyekast kan se ut som ekstrarolleadferd; adferd som kommer av at ansatte er indre motiverte, opplever tilhørighet og organisasjonsforpliktelse, er for hundespesialisten en nødvendig handling for å lykkes i jobben for å få aksept, anerkjennelse og forståelse. Spesialisten søker også mestringsarenaer for å prestere bedre og for å kunne være en god ambassadør i Forsvaret. Å være en god ambassadør oppleves som spesialistens bidrag til å oppnå større aksept for hundetjeneste i Forsvaret blant beslutningstakere.

### ***Behovet for kompetanse påvirker lojalitet og tilhørighet til Forsvaret***

I avsnittet som omhandler *behovet for kompetanse* vil jeg belyse at manglende mulighet for kompetanseheving oppleves som demotiverende. Kompetansetilførsel eller mangel på dette anses som en verdisetting av den enkelte, og de fleste spesialister bruker ordet «prioritert eller ikke prioritert» når de formidler om de har fått mulighet til faglig utvikling. Å ikke bli prioritert anses derfor som å bli nedprioritert og spesialisten anser seg mindre betydningsfull. Innføring av et eget kompetanseløp for spesialister har også skapt en rekke forventninger som ikke har blitt innfridd. Skal du være spesialist og ekspert i fagfeltet ditt er du avhengig av kompetansetilførsel for å leve opp til ekspertrollen. Derfor kan forventningene eller forventningsbristen til hva Forsvaret tilbyr, ha en sammenheng med begrepsforståelsen og de forventninger de selv legger i spesialistbegrepet.

Spesialistene som ikke opplever å få tilgang til nødvendige kurs og kompetansehevende tiltak kjenner på følelsen av å ikke bli sett. Det å ikke bli behandlet bra eller likeverdig medfører også at de antar at organisasjonen ikke anser denne personellmassen som viktige nok (Deci & Ryan, 2018). Flere av spesialistene opplever å måtte levere og prestere år etter år, (forklart som å stå ved et samlebånd i en fabrikk), uten at Forsvaret tilbyr tilførsel av kompetanse. Dette er igjen med på å forsterke følelsen av verdiaspektet. Kristian opplever dette aspektet ved Forsvaret som arbeidsgiver som demotiverende og skulle ønske Forsvaret la opp til at personellet fikk mulighet til å bygge kompetanse samtidig som det lot seg gjøre å kunne være borte fra avdelingen. Han sier: «[...] *For de som har jobbet lenge med vernepliktige uten å bli prioritert på kurs så kan man kjenne litt på det at man blir tilsidesatt og at det er ingen som ønsker å gjøre deg bedre. At du bare må yte hele tiden*». Videre opplever han det som paradoksalt at «*jobben ilegger deg hele tiden et press på å prestere [...] på samme tid så forventes det ting av deg som du ikke har faglig forutsetning for å løse.. [...]*».

Spesialisten har et iboende ønske om å være i stand til å løse oppgaver, bli sett, samt leve opp til rollen som spesialist. Dette blir ekstra viktig ettersom det er få ansatte med denne typen ekspertise ved de operative avdelingene. Når spesialisten ikke får muligheten til kompetanseheving blir følelsen av at organisasjonen er lite raus forsterket. Dette med bakgrunn i den egeninnsatsen som daglig legges ned av den enkelte (Kuvaas & Dysvik, 2013). Med egeninnsats menes at jobben fremtvinger en livsstil som innebærer tid borte fra familien, ugunstige arbeidstider, lav lønn (sammenliknet med jevnaldrende), «gratisarbeid» for å løse pålagte oppgaver samt pendling til rurale områder. Betydningen av organisasjonens støtte til personlig utvikling hos ansatte er positivt relatert til arbeidstakeres prestasjoner på arbeidsplassen, samt deres ønske om å gi det lille ekstra. Ansatte som ikke tilbys utfordringer på arbeidsplassen vil etterhvert utvikle «lavere affektiv organisasjonsforpliktelse og begynne å se seg om etter alternative arbeidsgivere» (Boswell et al., 2012, i Kuvaas & Dysvik, 2013). Ettersom hundespesialistene opplever å være «nedprioriterte» til Forsvarets utdanninger, opplever de heller ikke å ikke *være en del av forsvarsfamilien* og lar seg derfor gjerne «adoptere». Svendsenutvalget (2020) peker på at:

*«[...] kompetanseutvikling er viktigere enn noen gang. Ansatte er ikke lojale til arbeidsgiveren sin på samme måte som før. Den som sikrer relevant kompetanseutvikling for sine ansatte over tid, vil være vinneren [i arbeidslivet]» (s.126).*

Faglig påfyll, kompetansetilførsel og fleksible kompetanseplaner som dekker spesialistenes egne behov påvirker den normative og affektive organisasjonsforpliktelsen ettersom den ansatte i større grad vil ønske å gi noe tilbake. Empiriske undersøkelser (Combs et al., 2006 i Kuvaas & Dysvik, 2013) viser at investering i ansatte gjennom utviklingstiltak er positivt relatert til hvor godt organisasjonen presterer. Dette betyr at organisasjoner som lykkes med kompetanseutvikling av ansatte også evner å beholde sine ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2013).

Opplevelsen av jobb-krav versus ivaretagelse kan ha en sammenheng med at organisasjonen stiller strenge krav, samtidig som de ansatte ikke opplever å kunne leve opp til kravene og/eller forventningene. Konsekvensen av dette er at spesialistens organisasjonsforpliktelse utfordres også her; dersom spesialisten opplever Forsvaret som lite raus påvirker dette følelsen av identifikasjon og tilknytning (Kuvaas & Dysvik, 2013). Konsekvensen kan være at spesialisten handler på bakgrunn av at spesialisten *ikke skylder Forsvaret noe*.

### ***Lønnens betydning for lojalitet og tilhørighet***

Den indre motivasjonen påvirkes i stor grad av hvordan spesialistene opplever å bli behandlet av organisasjonen (Buch et al., 2019). Lønn ses på som et uttrykk for hvor stor verdi eller betydning man har for samfunnet (Buch et al., 2019). Ettersom spesialistene opplever grunnlønnen som lite representativ for innsatsen som legges ned (stor arbeidsbelastning og inngripen i livet) kan dette tyde på at den indre motivasjonen er lav (Buch et al., 2019). Videre kan dette også påvirkes av at ansatte til stadighet blir påminnet hvor viktig jobben man gjør er gjennom Forsvarets egne kampanjer (*for alt vi har og alt vi er*). Samtidig oppleves samfunnets og Forsvarets verdisetting av den enkelte i virkeligheten som en helt annen (Grant, 2008 i Deci & Ryan, 2018). Spesialisten sammenlikner også mulighetene i Forsvaret med de muligheter som finnes i det sivile arbeidsmarkedet og opplever at Forsvaret ikke er en attraktiv arbeidsgiver om du ønsker å jobbe normalt og tjene til livets opphold. Kristian sier at: *«Jeg er ikke ekstremt opptatt av penger.. [...], men det sivile kan jo ha mange tilbud til folk som Forsvaret ikke har, ihvertfall hvis du er ute etter å tjene mer, jobbe vanlige dager, eller bo bestemte plasser»*.

Spesialisten ser til det sivile når arbeidsbelastningen blir for høy og når spesialisten ikke opplever seg verdsatt. Forsvaret har selv definert at 1,7 årsverk er «vanlig» arbeidsbelastning for de operative avdelingene (Eltvik, 2020). Dette har implikasjoner på spesialistens liv. Samtidig er ikke tilleggene som utgjør store deler av inntekten pensjonsgivende hvilket oppleves som «urettferdig». Dersom spesialisten ikke lenger kan eller får jobbe like mye etter klokken 1530 går inntektsgrunnlaget ned samtidig som utgiftene består. Livsendringer eller endret tjenestestilling med mindre øvelser og tillegg, kan derfor føre til kraftig nedgang i den personlige økonomien. Dette har ført til at spesialister har sluttet samt har vurdert å starte i sivile jobber som de opplever i større grad underbygger muligheten til livskvalitet parallelt med en grei inntekt. Alex beskriver betydningen av dette:

*«For meg er det helt åpenbart at lønn og pensjon betyr noe. Da jeg sluttet i hundetjenesten så jobbet jeg med grunnlønn på knappe 500 000 [...] jeg har jo tjent mye mer enn det, men det har jo noe med at jeg har solgt fritiden min som i praksis er tiden med familien min [...]*»

Knut underbygger dette og mener at lønn, og da legger han vekt på lønnen uten de vanlige tilleggene betyr mye. Videre forklarer han at lønnen ikke alltid har hatt betydning ettersom alt var nytt og spennende i startfasen av yrkeslivet. Dette forandret seg gradvis og han forklarer det som et krysningspunkt: *«[...]etter hvert gikk det over til å bli en helt vanlig jobb, jeg*

*begynte å få faste utgifter og slikt, og da betyr grunnlønnen litt, ihvertfall når [han tidligere har bodd på jobb]». Spesialisten Markus som fortsatt er ansatt i Forsvaret mener også at lønn er viktig:*

*«[...] lønnen, den er viktig for folk, og grunnlønnen i Forsvaret er ikke så mye å skryte av. De fleste [spesialister som har blitt sivile som] jeg kjenner, tjener dobbelt så mye i det sivile og jobber halvparten av det de gjør i Forsvaret».*

Det kan synes som det ligger irritasjon og frustrasjon knyttet oppimot en opplevd urettferdighet. Innsatsen spesialisten legger ned gjennom mange timer på jobb utover klokken 1530 gir bedre inntekt, men inntekten oppleves fortsatt ikke som bærekraftig for de fleste av spesialistene. Arbeidspresset medfører at spesialisten er mer borte fra familien og får mindre fritid. Når den ene av forelderen er på jobb kan heller ikke den andre forelderen jobbe. Det oppstår derfor en skjevfordeling i hjemmet samtidig som det økonomiske tillegget spesialisten tjener ikke er pensjonsgivende. Forsvaret oppleves som en lønnstaper i det offentlige, og i enkelte funksjoner og nisjefag som hundetjeneste er det en realitet at man tjener mer på det sivile arbeidsmarkedet enn i Forsvaret. Stian er merkbart frustrert og beskriver at:

*«I forhold til andre stillinger og tid og utdanning så er lønnen ikke så bra, og jeg føler at vi kommer veldig dårlig ut i forhold til andre arbeidsgrupper [som politiet]. De kommer mye bedre ut for de får pensjon av alt de tjener [...] Jeg tror dette har en medvirkning til at folk vurderer å slutte, eller finner seg noe annet å gjøre».*

### ***Oppsummering behovet for tilhørighet***

Det kan synes som om behovet for tilhørighet til organisasjonen påvirker den indre motivasjonen mest hos spesialistene i dette caset. Det kan synes som at det er til fagfeltet og de nærmeste kollegaer de opplever tilhørighet og en sterk lojalitet til. Det at spesialisten ikke opplever å bli sett og lyttet til av overordnet nivå, stab og støttefunksjoner i hverdagen og av Forsvaret som arbeidsgiver generelt som ansatt, påvirker spesialistens tilhørighet og forpliktelse til Forsvaret. Opplevd mangelfull kompetanseheving, liten mulighet til å påvirke arbeidsbelastning, høye krav, lav lønn, liten forutsigbarhet og dårlige pensjonsordninger er indikasjoner på at spesialistene ikke opplever tilhørighet til organisasjonen. Spesialistene har behov for å oppleve å være betydningsfull og viktig for andre i og utenfor organisasjonen. De har behov for å oppleve tilhørighet til Forsvaret, ved sin egen avdeling og som del av

samfunnsoppdraget. Følelsen av tilhørighet påvirker spesialistens tilknytning til organisasjonen og mangel på denne har en dertil negativ innvirkning på indre motivasjon og ståtid. Alex oppsummerer dette slik:

*«[...] du går konstant på akkord. [fordi du jobber mye], og når du da ikke får pensjonsgivende inntekt, eller noe som helst belønning eller positiv forsterkning [...], hverken med kompetansebygging, relevant utdanning, lønn eller at Forsvaret viser at fagfeltet er viktig.. da er det klart at det på lojaliteten løs, min lojalitet til Forsvaret».*

### ***Spesialistens behov for autonomi***

*«La de ansatte få være med å bestemme utformingen av deres omgivelser. De skal tross alt levere sitt aller beste og tilbringe den største delen av hverdagen sin nettopp der».*

(Bæck, sitert i Dysvik, 2020, siste avsnitt)

Spesialisten finner det motiverende å ha det fulle ansvaret for å kunne bestemme detaljer i utførelsen. At ansatte påvirker egen arbeidshverdag bidrar til tilknytning til arbeidsplassen og lavere følelsesmessig stress (Fernet et al., 2012, i Deci & Ryan, 2018). Spesialistene vektlegger handlefrihet som en avgjørende faktor for egen motivasjon og ønsker som Kim sier «frihet til å gjøre det på [sin] måte». Spesialistene opplever at de i det daglige kan bestemme hvordan konkrete oppgaver skal løses, og opplever dette som positivt. Kristian opplever at han har stor mulighet til å påvirke og at dette har en naturlig sammenheng med at han er en av få som kan fagfeltet. Han mener likevel at dette bidrar til at arbeidet blir mer motiverende. De fleste spesialistene uttrykker imidlertid at Forsvaret oppleves som lite autonomifremmende. Dette avsnittet skal av den grunn ta for seg spesialistens behov for autonomi, og hvordan mangelen eller tilfredsstillelse av dette behovet påvirker den indre motivasjonen til spesialisten.

### ***Behovet for å utfolde seg og være kreativ***

Flere av spesialistene har vært med på å utgjøre forskjellen mellom liv og død og legger lista der spesialisten mener den må være for at avdelingen skal være beredskapsklar og for at oppdraget skal kunne løses. Spesialisten opplever imidlertid at det er et stort gap mellom å være beredskapsklar og den reelle evnen til å løse oppdrag, hvilket reduserer troverdigheten

til arbeidsgiver. Det oppleves derfor demotiverende at organisasjonen ikke legger til rette for oppdragsløsningen gjennom å gi større handlingsrom og /eller forutsetninger for å løse pålagte oppgaver. Stian forklarer som et eksempel at han over lang tid har anmodet om truger for å kunne bevege seg i terreng under oppdragsløsning. Ettersom det ble en svært tung forvaltningsprosess som endte opp med at avdelingen ikke fikk trugene, måtte han se seg nødt å bryte et oppdrag der han skulle støtte en alliert partner med en av sine ekvipasjer (hund og hundefører):

*«En av våre hundeførere som skulle støtte måtte stoppe etter 2-300 meter. Hundeføreren kom seg ikke av flekken. Det var jo de trugene da, de som vi hadde meldt inn som behov mange ganger og lenge i forkant. [...] det er flaut at et par truger til ett par hundrelapper setter begrensninger. Det er bare flaut».*

Spesialister finner mangelen på autonomi i sin hverdagskontekst som demotiverende. Ole savner det operative og profesjonelle fokus på nivåene over, og han uttaler at *«jeg har et inntrykk av [vi] kun driver med våre ting og at det er et ork med å [være kreativ].*

Spesialistene har en forventning om å kunne påvirke den daglige oppdragsløsningen slik som de er opplært til, samt slik de selv har erfaring fra gjennom oppdragsløsning med et sammensveiset team, eller som spesialisten Kim beskriver: *«som en velfungerende og profesjonell enhet».*

Det plager spesialistene at de ikke får utfolde seg når hensikten alltid er å løse oppdraget best mulig og mest mulig effektivt. Indre motiverte ansatte opplever gjerne at jobben (gjennom å få stor grad av autonomi) stimulerer til kreativitet og tankekraft. Manglende autonomi kan medføre lavere prestasjoner med bakgrunn i redusert mulighetsrom til å være kreativ (Deci & Ryan, 2018). De fleste spesialistene opplever nettopp liten mulighet til å være kreativ samtidig som de opplever å bli målt på andre faktorer enn selve kvaliteten på oppdragsløsningen. Ole beskriver at han ikke opplever at kvaliteten på oppdragsløsningen betyr så mye, og at det derfor ikke er noe vits å hige etter de kreative løsningene. Han opplever at det ikke er så nøye for overordnet nivå så lenge reglene følges. Brudd på disse synes tross alt bedre oppover i systemet enn manglende kvaliteten på oppdragsløsningen på taktisk nivå. Ettersom at trusselen i Norge er lav vil kvaliteten heller aldri utfordres: *«[initiativ og selvstendighet] er vel ikke de ordene som blir sagt mest ved min avdeling. [Arbeidsgiver]*



*er mer opptatt av materielle ting, forvaltning og arbeidsmiljøbrudd. Det er liksom det man blir målt på».*

Mange av arbeidsoppgavene tillagt spesialisten oppleves også som umulig å velge bort da dette dikteres av omgivelsene gjennom formelle krav og forventninger. Ole, i likhet med flere av spesialistene mener at *«[...] arbeidshverdagen, plikter og prioriteringer tilsier at du egentlig ikke har muligheten til å tenke kreativt og være nytenkende»*. Han påpeker at mange av oppgavene er forvaltnings og styringskrav som han er pålagt og derfor ikke kan prioritere bort. Samtidig opplever han å måtte løse mange oppgaver med minimalt av ressurser. Stian understøtter dette og mener at; *«[...]det er så mange forvaltningsmessige ting som stjeler tiden fra ledelsesaspektet og det operative aspektet, men dersom jeg ikke løser forvaltningsoppgavene så blir jo folk misfornøyde»*.

Muligheten til å påvirke i hverdagen og til å løse oppdrag så kreativt som mulig vektlegges tungt. Spesialistene mener selv at de vet hva som skal til, og ofte er det snakk om små tiltak, men opplever manglende støtte til å få ideer og behov realisert. Opplevd arbeidspress kombinert med mangel på støtte fra organisasjonen til å håndtere nisjerelaterte utfordringer, reduserer følelsen av autonomi og øker sannsynlighet for opplevd stress og turnoverintensjon (Fernet et al., 2012, i Deci & Ryan, 2018, s.538).

Bjørn har sluttet i Forsvaret og mener at det å bruke kreativitet i arbeidssituasjonen er svært viktig. I spesialistens nye sivile jobb oppleves dette behovet å bli dekket ettersom arbeidsplassen ikke legger begrensninger på hvordan oppdraget skal løses. Å få nyttet sin kreativitet oppleves som viktig for å finne bedre og mer effektive løsninger. Spesialisten opplever at handlefriheten i nåværende jobb er betydelig større enn han opplevde i Forsvaret, ettersom han nå får tilgang på materiell og utstyr han behøver for å realisere de kreative ideene. De «lavt hengende» fruktene kan plukkes fordi ingen nekter deg å plukke de, eller fordi du har tilgang på redskaper til å sanke de. Dette handlingsrommet er med på å bidra til at den tidligere spesialisten i større grad kan operere selvstendig. Han opplever også fortgang i det han selv mener og anser som nødvendig for utvikling. Den tidligere spesialisten føler seg lettet over, og verdsetter å kunne ha forutsetninger tilgjengelig uten å måtte gå igjennom en «forvaltningstung» organisasjon uten vilje til å ta del i kreative og kosteffektive løsninger.

### ***Behovet for å påvirke egen livskvalitet***

Spesialistens følelse av tilhørighet til Forsvaret påvirkes av flere forhold. I hvilken grad spesialisten har behov for tid med venner og familie påvirker spesialistens vilje til å akseptere arbeidstempo og arbeidsbelastning. De fleste påpeker imidlertid at høy arbeidsbelastning er en del av yrket, men at dette oppleves vanskelig og skaper lojalitetskonflikt som Forsvaret etter hvert taper fordi spesialisten ikke makter begge delene. Spesialistene opplever at arbeidshverdagen ikke gir den fleksibiliteten det er behov for i store deler av livet, og at en slik type jobb ikke vil være gjennomførbar over tid. Stian mener blant annet at: «*[Forsvaret] må ta inn over seg at hvis man vil at folk skal jobbe lenge, så går ikke den belastningen på troppsnivå over lenger tid, det går rett og slett ikke opp*». De fleste har på et eller annet tidspunkt opplevd at denne livstilen passer godt, men de fleste uttaler imidlertid at manglende fleksibilitet med tanke på arbeidstider påvirker motivasjonen i stor grad.

Flere av spesialistene opplever at pålagte arbeidsoppgaver må gjennomføres selv om det ikke er nok folk og tid til det. Dette går utover oppdragsløsningen og tiden til å kunne nyte selve livet. Fleksibilitet og muligheten til å ha en hobby eller tid til noe annet enn jobb er viktige faktorer for spesialistens motivasjon. Sivilstand, faste utgifter, framtidsutsikter og forutsigbarhet i livet, geografisk tilknytning, interesser, familie og personlige ambisjoner er kontekstuelle rammer som forandrer seg i tyveårene. Stian mener at:

*«[...] en av de tingene som får folk til å slutte er det høye tempoet i arbeidshverdagen. Spesielt på tropp og kompaninivå. Det er lange dager og lange perioder med mye øvelse og veldig lite tid til rekreasjon og fritid, det å dyrke hobbyene sine, være med familien og sånne ting. Jeg tror mange detter av der».*

Knut anså yrket som en betalt hobby i starten, men at det etter hvert ble slitsomt og lite forenelig med livssituasjonen. Han beskrev at det «*[ble] tyngre å stå opp om morgenen [og at det ikke var] den samme gnisten i meg lengere for å dra på jobb fordi det var et veldig stort arbeidspress[...]*». Knut var på dette tidspunktet i ferd med å stifte familie og synes ikke jobben var forenelig med dette. Han ønsket heller ikke at barna som han i fremtiden skulle sette til verden skulle oppleve en fraværende far. Alex påpeker også dette og opplevde ikke at jobben ga fleksibilitet nok som forelder; «*Det er noe trist med [all den tiden jeg har investert i jobben], for det har kostet masse [tid med familien]*». Det paradoksale er at de samme spesialistene legger vekt på å prestere når man er på jobb, og mener at jobben krever det og at

å underprestere er uaktuelt. Dette prestasjonsjaget kan ha en sammenheng med det å føle mestring, føle at man bidrar samt det å bli akseptert som en ressurs som igjen har en sammenheng med tilhørighet og anerkjennelse. *Alex* har opplevd dette lojalitetsdilemmaet på kroppen og mener at jobben har gått utover familielivet mer enn det som har vært ønskelig:

*«[...] man har lyst å sette familien i fremsetet, så det blir en naturlig indre kamp mot prioriteringer, og man føler at man ikke strekker til på hverken den ene eller den andre plassen [...] når du kommer hjem og du kjenner du ikke har overskuddet til å takle de utfordringene som ungene er i, så kjenner du på at du er utilstrekkelig».*

Familie og venner betyr mye og oppleves som avgjørende i de valg spesialistene tar. De av spesialistene som er forelder opplever det som lite hensiktsmessig og direkte destruktivt å jobbe like mye som før ettersom foreldrerollen forsømmes hvis arbeidsmengden og dermed også inntektsnivået skal opprettholdes. Det å eksempelvis forlate den militære arbeidsplassen midt i en arbeidsdag for å ivareta familien oppleves som lite gjennomførbart ettersom dette går utover folkene på jobben eller dagens gjøremål. Med knappe tidsfrister og aktivitet som ofte utgjør risiko oppstår det derfor stadig et lojalitetsdilemma.

Samtlige spesialister med egen familie uttaler at familielivet er det som blir viktig å ivareta fremover. *Markus* påpeker at behovet for å være med familie også har forandret seg gjennom årene: *«[...]i starten når jeg begynte å jobbe så hadde det der ingenting å si, men nå når jeg har passert [en viss alder] så har det skjedd et eller annet som gjør at familie betyr litt mer da».* *Alex* opplever det som svært motiverende i sin nye jobb å få muligheten til å påvirke arbeidshverdagen slik at det ikke går på akkord med familiesituasjonen og sier at *«[muligheten til å ta vare på familien] har en enorm verdi for meg».*

### ***Behovet for å påvirke arbeidsbelastningen***

Spesialistene uttrykker at de mangler mulighet til å kunne påvirke tempo og rytmen i egen arbeidshverdag ettersom disse premissene legges på nivåene over. Flere spesialister påpeker at det er mye man ikke kan gjøre noe med hva gjelder høyt arbeidspress og *Kim* uttaler at det er *«[...]ekstremt mye bevegelige deler som [jeg] ikke klarer å kontrollere».* Flere spesialister opplever i liten grad å kunne påvirke de store aktivitetene og tidsfristene som er med på å justere tempoet og ambisjonen for egen avdeling. Dette har en sammenheng med at handlingsrommet er lite som en konsekvens av at de er en del av en større enhet med

milepælsplaner og årlige målsettinger. Samtidig er det ingen dedikerte funksjoner som ivaretar hundeperspektivet i planlegging av årshjul og tilsvarende. Ambisjonen bestemmes av nivåene over og spesialisten føler seg bundet til målsettingene som overordnet nivå har. For hver minste pålegg som kommer fra høyere enhet øker tempoet til spesialisten og kollegaer ettersom arbeidshverdagen i utgangspunktet er full. Stian opplever at det er vanskelig å påvirke aktivitetsnivået ettersom det er bestemt, og «[...]sånn sett så er det en stor del som er styrt i arbeidshverdagen [...] Man har jo egentlig i liten grad mulighet til å påvirke noe».

Stian uttaler videre at arbeidsbelastningen er en medvirkende årsak til at motivasjonen ikke er så høy; «[jeg] føler på en måte at [jeg] ikke har noe [jeg] skulle ha sagt mtp arbeidsbelastning. [Jeg] må jo slå hæla sammen og få det gjort, til de tidene som er satt». Manglende mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag, arbeidsbelastning og egen livskvalitet får derfor en negativ innvirkning på motivasjonen (Deci & Ryan, 2018). Spesialistene opplever det motiverende å få muligheten til å påvirke og skulle ønske de kunne påvirke arbeidsbelastning og arbeidstempo i større grad. Manglende mulighet til å påvirke har dertil motsatt effekt.

Enkelte opplever økt grad av selvbestemmelse de gangene de har deployert til utlandet, og opplever dette som anerkjennende og motiverende. Det kan synes som om spesialisten oppfatter at avdelingen og organisasjonen har et mer felles løsningsorientert og operativt fokus i disse sammenhengene. På øvelser og skarpe oppdrag er det som om det skjer en markant endring i den kontekstuelle sosiale omgivelsene. Spesialisten opplever å motta oppdrag og beslutter egne handlemåter etter intensjon slik som forsvarrets grunnsyn på ledelse, *Intensjonsbasert ledelse* legger opp til. Å kunne etterleve denne typen ledelsesfilosofi i arbeidshverdagen oppleves derimot som vanskelig ettersom spesialisten opplever at forvaltning og drift tar opp store deler av tiden; «[...] Så det er vel ofte der man møter motstand fordi forvaltningen er firkantet, systemet er tungrodd og ting tar veeeeldig lang tid».

### ***Behovet for handlingsrom***

Når spesialisten opplever at organisasjonen opererer etter «godt nok» prinsippet, samtidig som spesialisten ikke opplever fleksibilitet til å endre og/eller utvikle oppstår det en forventningsbrist. Dette medfører frustrasjon over manglende handlingsrom til å gjøre jobben så bra som overhodet mulig (Deci & Ryan, 2018). Spesialistene ønsker å gjøre en god jobb ettersom dette oppleves som motiverende i seg selv. Når stab og støttefunksjoner rundt

spesialisten ikke har den samme mentaliteten oppleves dette som demotiverende, eller som Kim beskriver: «*når holdninger til en del andre støttepersonell [på nivåene over meg] er at godt nok er godt nok knekker det motivasjonen min*». Spesialistens iver etter presisjon og profesjonalitet kan ha en sammenheng med at hundespesialister bærer et stort ansvar i rammen av oppdragsløsning. Det å få muligheten til å være grundig i egen profesjonsutøvelse reduseres gjennom det som oppleves som vanskelige medarbeidere og tung forvaltning. Dette er faktorer som påvirker spesialistens mulighet til jobbautonomi og derfor indre motivasjon og manglende tilhørighet.

Hundespesialisten *Kim* valgte å si opp jobben sin i Forsvaret som et resultat av organisasjonens manglende forståelse, samt det han opplevde som unødvendige bindinger og begrensninger. Spesialisten opplevde heller ikke at avdelingen hadde evne og vilje til å understøtte den skarpe oppdragsløsningen, og mistet derfor troen på egen arbeidsgiver: «*[Stab og støttefunksjonene] har ikke den kompetansen de skal ha [...] Det er faktisk veldig viktig at de har det [for kvaliteten på oppdragsløsningen]*».

Mangel på tillit og nødvendig understøttelse har negative konsekvenser for den affektive forpliktelsen spesialisten har til organisasjonen. Dersom Kim hadde opplevd en emosjonell tilknytning til arbeidsplassen ville han hatt et ønske om å yte for Forsvaret fremfor å slutte. Spesialisten ville strukket seg langt og jobbet utover jobbeskrivelsen fordi oppgaven i seg selv oppleves som motiverende (Deci & Ryan, 2018). I sum blir manglende autonomi, manglende mulighet for å påvirke og en organisasjon som ikke «evnet å løse oppdrag profesjonelt» årsakene til at Kim sier opp. Kim opplevde å måtte jobbe langt utover egen jobbeskrivelse, og slet med å få løst oppdrag fordi han hadde for få mennesker å spille på, men ble ikke hørt. I slike situasjoner hvor ansatte er utsatt for stress og høy belastning viser studier at behovet for autonomi øker ytterligere (Trépanier et al., 2013, i Deci & Ryan, 2018). I dette tilfelle kan det synes som at kombinasjonen av stress og lav grad av autonomi har hatt en forsterkende negativ effekt på Kim sin indre motivasjon og lojalitet til Forsvaret.

### ***Oppsummering behov for autonomi***

Spesialisten lar seg motivere av å kunne være kreativ til det beste for enheten, oppdraget og Forsvaret. Spesialisten opplever imidlertid ikke at dette er en reell mulighet i hverdagen i Forsvaret. Det kan synes som om spesialistene ikke opplever å få dekket behovet for

autonomi, men i stedet opplever stor grad av inngripende styring og kontroll. Samtidig opplever spesialisten manglende myndighet til å påvirke ambisjonene og målsettingene. Disse oppleves som uoppnåelige med bakgrunn i manglende forutsetninger som tid, nok ansatte til å løse oppgaver med kvalitet og utstyr tilgjengelig til dette formål. Spesialisten opplever at jobben er altoppslukende. Ikke bare er jobben krevende i arbeidstiden, men jobben spiser gjerne av verdifull tid til andre nødvendige forpliktelser eller andre livsberikende aktiviteter som spesialisten har behov for. Stian uttrykker denne opplevde belastningen med stor bekymring; «[...] jeg er sliten, og det er ikke min nærmeste leder eller måten [vedkommende] leder på som er problemet. Det er like før det smeller nå tror jeg. Folk er slitne».

### ***Spesialistens behov for kompetanse og mestring***

*«Det viktigste for folk er å bli stolt på, å føle seg viktig. Derfor bør man investere i medarbeiderne, og gi mulighet til for eksempel kompetanseutvikling, også i nedgangstider».*

*(Dysvik, 2018, 3. avsnitt)*

Behovet for kompetanse er forbundet med mestringsfølelse og mulighet til personlig utvikling. Når man opplever å være komfortabel søker man gjerne nye utfordringer og utvikler seg videre. Slik vil både den ansatte og organisasjonen dra nytte av den ansattes mestringsopplevelser og tilegnelse av kunnskap. Spesialistene i dette caset opplever på den ene siden å ha tilstrekkelig kompetanse for å løse oppgaver gjennom at de mestrer jobben. Samtidig uttrykker de et behov for å utvikle seg selv og yngre spesialister ved avdelingen. Dette avsnittet tar for seg spesialistens behov for kompetanse og hvordan mangelen på tilfredstillelse av dette i Forsvaret i dag påvirker spesialistens indre motivasjon.

### ***Behovet for å føle seg kompetent og nyttig***

Spesialistene uttaler at de fleste operative avdelingene har unge og uerfarne mennesker i funksjoner som egentlig er tiltenkt mer erfarne spesialister. Stian opplyser at troppssersjantene gjerne er første eller andre års sersjanter og at resterende av lagførerne er første års korporaler. Han påpeker at dette er snittet ved avdelingen og mener «[...]det sier litt om ståtiden og om kompetansenivået». Videre påpeker han at dette ikke er et godt utgangspunkt

for å nå de målene som avdelingen eller driftsenheten har. Han mener at: «[...]det er for lav ståtid og det er for lite kunnskap og erfaring».

Mangel på kompetanse, mestring eller faglig utvikling påvirker selvfølelsen og kan medføre lavere selvtillit (Deci & Ryan, 2018). De spesialistene som opplyser å jobbe med vernepliktige eller yngre spesialister i det daglige opplever ofte at de ikke har anledning til å trene egenferdigheter. De får derfor ikke utviklet seg ettersom mesteparten av tiden går med på å produsere og ivareta vernepliktige soldater. Dette er også noe av grunnen til at flere spesialister vurderer å søke jobb i de avdelingene som gjennomfører et anerkjent utdanningsløp, og som samtidig utfordrer mestringsfølelsen. Dette er avdelinger som Kystjegerkommandoen, Fjernoppklaring i Etterretningsbataljonen, Marinejegerkommandoen eller Forsvarets Spesialstyrker på Rena. Kristian mener det er mange som ønsker seg til avdelinger som prioriterer sine ansatte. Han mener at «[...] faglig påfyll og kompetanse står veldig høyt hos spesialisten» og mener at dersom dette behovet ikke dekkes så vil mange velge å slutte. Han opplever at stagnasjon medfører følelsen av å ikke være tilstrekkelig og kompetent nok. Kristian underbygger dette og er klar på at «[jeg slutter den dagen] jeg stagnerer og ikke klarer å holde oppe et godt nivå, hvis jeg bare er på stedet hvil og føler ingen utvikling».

Videre er det flere som sitter med opplevelsen av at spesialister med hundeførerfunksjon må tilegne seg mer kompetanse enn andre spesialister. Dette henger sammen med at hundeføreren må ha gode soldatferdigheter i tillegg til gode nisjeferdigheter. En hundefører må kunne grunnleggende soldatferdigheter, videregående soldatferdigheter, operasjonsplanlegging i tillegg til at du skal lykkes med hunden i operativ sammenheng. Dette innebærer at hundespesialisten og hunden må ha tilstrekkelig med kompetanse. Dette medfører at spesialisten jobber mye på fritiden for å oppnå målet om at ekvipasjen (hund og fører) er en troverdig kapasitet og «klar til strid».

De gangene spesialistene opplever å lykkes i skarp oppdragsløsning, gir dette en enorm mestringsglede, og spesialisten opplever anerkjennelse gjennom at man sammen med hunden har kunne hjelpe andre. Det å være hundespesialist oppleves derfor som meningsfullt arbeid ettersom arbeidet og resultatet i seg selv gir glede og motivasjon. Kim beskriver at den indre driveren alltid har vært å kunne utgjøre en forskjell, og at dette igjen er avhengig av egen og hundens kompetanse; «[...] det å bruke hunden i virke, om å finne folk, finne fienden, finne

*eksplosiver, det er det som har trigget meg hele veien». Alex støtter seg til dette og uttrykker stor glede over å kunne nytte sin ekspertise i en vellykket operasjon:*

*«Jeg kjente en enorm glede [over at hunden fant det gruppen lette etter]. Samtidig fikk jeg en bekreftelse på at hunden fungerer, at alle de timene som vi har lagt ned har gitt effekt, og at hundene kan gjør en enorm forskjell. Jeg kjente at jeg gjorde noe rett».*

Det er imidlertid ikke ofte spesialistene får anledning til å bruke hundene i reelle situasjoner, hvilket medfører at spesialisten sjeldent opplever å se resultater av egen innsats. Mangelfull tilgang på kompetanseheving kombinert med få mestringsarenaer i Forsvaret gjør at spesialistene ikke opplever å få dekket behovet for mestring.

Spesialistene opplever at Forsvaret sjeldent nytter seg av hundekapasiteten. Spesialistene knytter frustrasjon oppimot at ressursen av årsaker spesialisten ikke kjenner til, holdes igjen under sivile livreddende aksjoner. Spesialistene mener Forsvaret har alt å tjene på å delta så ofte som mulig ettersom dette handler om å få testet og avslørt egne ferdigheter parallelt med å yte livreddende hjelp. Flere påpeker at erfaringer fra øvelser sjeldent blir tatt tak i etterkant, ettersom krig er så fjernt fra virkeligheten. Dette medfører et stadig eksisterende gap i reell beredskapssevne som aldri blir avslørt. Spesialisten mener Forsvarets konvensjonelle styrker ville ha fått verdifull erfaring som ville tvunget Forsvaret til å lage planer som fungerer i praksis. Stian utdyper; *«Det er vel det de klarer i for eksempel brannvesenet. Det å stadig få testet seg og derfor få justert seg og lært av egne erfaringer samtidig som de får bekreftet at de mestrer yrket».*

Spesialistene leter etter muligheter for mestringsopplevelser og ønsker å kunne delta med hunden så ofte som mulig. Ettersom Forsvaret sjeldent havner i skarpe situasjoner med den type friksjon som oppstår når det handler om liv eller død, oppsøker spesialisten sivile mestringsarenaer utenom jobbsituasjon slik som Markus beskriver: *«Vi løser jo oppdrag [i nåværende avdeling], men her i Norge.. her skjer det ikke noe hvis du skjønner, så jeg føler at får [testet meg selv og hunden] mest i den sivile verden».*

### ***Behovet for tidsriktig og forutsigbar kompetansetilførsel***

Spesialistene uttrykker en bekymring vedrørende kompetansenivået ved egen avdeling, og mener nivået på avdelingens ansatte har gått kraftig ned de siste årene. Dette



kompetansegapet tettes ved at de eldre spesialistene lærer opp de yngre. Dette stjeler verdifull tid fra hovedoppgaven; den operative virksomheten. Videre opplever spesialistene å ikke komme i mål med opplæring før nytt personell må hentes inn fra verneplikten. Dette kombinert med stadig høye ambisjoner ved avdelingen gjør at kompetansegapet øker, hvilket medfører økt arbeidspress på de eksisterende og mer erfarne spesialistene ved avdeling. Alex undrer seg over om Forsvarets manglende evne til å gi nødvendig opplæring er forsvarlig;

*«Jeg kan egentlig ikke forstå at dette [mangelen på kompetansetilførsel] er akseptert. Enten så vet ikke sjefene hva som foregår.. eller så er det noen som aksepterer den risikoen. Det er egentlig organisatorisk ansvarsfraskrivelse i mine øyne».*

Markus mener at den gamle utdanningsmodellen før *utdanningsreformen* var mer treffende ettersom «[...]det er på en måte blitt et mye større ansvar på oss ute på uteavdeling til å utdanne og gjøre disse skikket [nå enn før]». Han mener oppgaven med å utdanne spesialister ved avdeling har en negativ innvirkning på motivasjonen både til han selv og de aller yngste spesialistene.

Spesialistene opplever at kun de færreste får plass på lagførerskole, grunnleggende og videregående befalsutdanning. Det oppleves også uforutsigbart og nesten som «*joker nord*» om man i det hele tatt får kompetansehevet ansatte ved egen avdeling. Konsekvensene av mangelfull formell utdanning gjennom Forsvarets skoler, er at avdelingen ikke får ansatt personellet fast fordi de ikke har nødvendig formell kompetanse. Er ikke personellet fast tilsatt, eller har fått en beordring i forsvarssystemet så mister de også retten på enkelte frynsegoder som eksempelvis tilgang til å leie forsvarsbolig. Videre uttaler flere av spesialistene at du ikke kan tilsettes fast selv om det ikke finnes nok personell med rett utdanningsnivå. Avdelingen må likevel fylle vakanser for å ivareta oppdraget, og fyller derfor stillinger med personell som kommer direkte fra verneplikten og som ikke har formell lederutdanning og/eller ledererfaring. Spesialisten opplever at personellet ikke får plass på utdanning som stilles som krav for å bekle stillingene. Dette til tross for at de viser interesse og at avdelingens ledelse ønsker å få vedkommende formelt skikket.

Konsekvensen av dette noe kompliserte kompetansesystemet er at avdelingene står uten personell i viktige stillinger, og personellet som fungerer i viktige stillinger ikke får formell kompetanse til å kunne bekle stillingene. Hvorvidt personellet lykkes i hverdagen, blir opp til avdelingene selv. Det oppleves som svært krevende å legge til rette for kompetanseutviklingen ved avdelingen samtidig som man skal ivareta soldatmassen og

hundene. Denne negative trenden er frustrerende og lite tillitsvekkende samtidig som det medfører ekstra slitasje på personellet. Kristian beskriver: «[...] Hvis det er kun jeg som bryr meg om [å få muligheten til utdanning], og jeg ikke får mulighet til å lære meg noe nytt og må lære meg [og andre spesialister på egenhånd], så blir det ganske tung etterhvert».

Ekstra utfordrende blir det når spesialistene i tillegg opplever å bli nedprioritert fordi de kommer fra et særegent fagfelt slik som Alex tar opp: «[...] vi hundefolk er hvertfall ikke prioritert på videregående befalsutdanning uten å ha bakgrunn fra et annet fagfelt som Forsvaret anser som mer viktig». Spesialistene opplyser at det er mange om beinet som trenger formell kompetanse hvilket tilspisser konkurransen på nivådannende kurs. De spesialistene som ikke får nødvendig faglig påfyll, opplever det som tungt å aldri nå opp i konkurransen om plass ved utdanningsinstitusjonene selv om kravet til denne typen kompetanse i stillingen er ufravikelig ved fast tilsetning. Ettersom spesialistene også opplever at det ikke er tilstrekkelig med kompetansehevende tiltak innenfor fagområdet søker de til andre institusjoner utenfor Forsvaret slik som Markus beskriver: «I Forsvaret så synes jeg det har vært liten mulighet til å utvikle seg hundefaglig [...] jeg føler at der jeg har lært mest er i det sivile».

Tidligere hundespesialist Bjørn er klar på at han savnet kompetanseheving i Forsvaret, og anså det som viktig med faglig påfyll som setter hundefaget i et militærfaglig perspektiv tidlig: «Jeg savnet kompetanseheving og synes det hadde vært veldig nyttig med utdanning som ga mer forståelse for organisasjonen på et tidligere stadium [...] Det er viktig at du som spesialist har bedre forståelse for hva som er best for Forsvaret uavhengig om du skal lede eller ikke».

Den samme spesialisten opplever kompetanseheving og personlig utvikling som svært motiverende i sin nåværende sivile jobb, hvorpå han opplever kompetanseheving uten begrensinger. Dersom han har behov for et kurs han anser som nyttig for å løse oppgavene sine, gjennomfører han dette uten innsigelse fra arbeidsgiver. Tidligere hundespesialist Alex opplevde også at spesialistordningen var begrensende for personlig utvikling, ettersom Forsvaret ikke tilbød tilstrekkelig med utfordrende og utviklende kompetanseheving. I tillegg er Alex kritisk til at Forsvaret ikke tilbyr utdanning til spesialister som anerkjennes i det sivile arbeidsmarkedet ettersom dette er viktig for å kunne henge med; «samfunnet [er jo slik] at det ikke aksepteres noe annet enn bachelor».

Spesialistene uttrykker seg veldig forskjellig om viktigheten av formell sivil utdanning. Samtlige er opptatt av forutsigbarhet og mulighet til faglig påfyll og personlig utvikling, og hevder at bachelor eller en deltidsmaster burde være en mulighet i Forsvaret. Metaanalyser viser at «jo mer man opplever å ha ferdigheter og evner som kan brukes av andre organisasjoner jo høyere affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse [vil den ansatte ha]» (Meyer, Stanley et.al, 2002, i Kuvaas & Dysvik, 2013, s.69). Formell kompetanse som er attraktiv hos sivil arbeidstaker trenger med andre ord ikke å bety at Forsvaret lekket ansatte til det sivile arbeidsmarkedet. Tvert imot kan følelsen av å inneha relevant kompetanse for andre enn Forsvaret bidra til å øke den affektive organisasjonsforpliktelsen som også er negativt relatert til turnoverintensjon og faktisk turnover (Kuvaas & Dysvik, 2013).

Spesialistene påpeker at de lar seg motivere av forutsigbarhet innenfor kompetansebygging, og opplever korte tjenestekontrakter som et stressmoment. Det at Forsvaret har iverksatt utdanningsbonus hvor det er økt fleksibilitet i tidspunkt man kan ta ut bonus på, mener spesialisten ikke vil ha så stor betydning. Å gjennomføre studier underveis i avdeling med høyt tempo og for få ansatte, anses som lite realistisk og lite gjennomførbart. Empiriske undersøkelser viser at det å «låse medarbeidere til en organisasjon ved ulike karanteneordninger» (Kuvaas & Dysvik, 2013, s.69) slik Forsvaret gjør med tjenestekontrakter frem til fylte 35 år, kan redusere den ekte og frivillige organisasjonsforpliktelsen (Kuvaas & Dysvik, 2013). Stian mener at 35 årskontrakten er destruktiv for ståtiden blant spesialister, ettersom det skaper et behov for å begynne å tenke veien ut av Forsvaret relativt tidlig i karrieren.

### ***Oppsummering – behovet for kompetanse og mestring***

Spesialistene opplever at Forsvaret har liten evne til å imøtekomme kompetansebehovet de anser som nødvendig for å oppleve mestring og personlig utvikling. Flere spesialister opplever personellforvaltningen og utdanningssystemet som tungrodd med begrenset mulighet til å påvirke, og mener det er viktig at Forsvaret «*slipper litt opp*» og oppmuntrer til kreative løsninger «*slik som i resten av samfunnet*». Dette for å løse kompetanseutfordringer som avdelingene står overfor. Flere opplever å ikke strekke til på arbeidsplassen, og spesielt bekymret er spesialistene for den yngste spesialistgruppen som ifølge flere spesialister i større grad trenger oppfølging. De fleste spesialistene anser tjenestekontrakter frem til fylte 35 som et stressmoment og ønsker seg heller en arbeidsgiver som kan tilby forutsigbarhet, variasjon

og mestring med muligheter for relevant kompetansepåfyll, faglig sivil eller militær utdanning, sivil relevant bachelor og/eller master.

Spesialistene mener at Forsvaret har en for rigid tilnærming til utdanning, og flere uttrykker at Forsvaret taper de beste medarbeiderne gjennom å ikke gi personellet større fleksibilitet og faglig påfyll slik som Alex beskriver: «[...] det er smarte folk med gode karakterer som Forsvaret rekrutterer inn, og dette er folk som ønsker seg et sikkerhetsnett, som ønsker noe mer, [...] først og fremst [ønsker de seg] utdanning eller annet fornuftig faglig påfyll».

## **5. Konklusjon: Hvordan oppnå indre motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste?**

### *Spesialistens behov for selvbestemmelse – en forutsetning for indre motivasjon og ståtid*

Gjennomgangen og analysen av intervjuene bekrefter min antagelse om at selvbestemmelse er en grunnleggende forutsetning for den indre motivasjonen til spesialisten, og at «Organisasjoner [...] først og fremst er åsteder der mennesker skaper sin identitet». (Carlsen i Buch et al., 2019, s.238). Det er nemlig selve gleden i profesjonsutøvelsen og det å kunne bidra til noe større enn seg selv som er den indre driveren til spesialistene. Følelsen av å bety noe for andre er svært viktig og spesialisten er ikke avhengig av Forsvaret som arbeidsgiver for å få dette behovet dekket.

Arbeidslivet opptar store deler av vårt voksne liv. Ettersom spesialisten opplever høy arbeidsbelastning sammenliknet med sivile venner, uten opplevd mulighet til å påvirke (autonomi) blir behovet for bekreftelse på egenverdi gjennom lønn og rettferdig pensjon forsterket. I tillegg opplever spesialisten at de ikke får mulighet til faglig påfyll (kompetanse) og blir derfor bare en brikke i Forsvarets puslespill. Flere av spesialistene opplever derfor seg selv som en uviktig medarbeider hvilket påvirker lojaliteten til Forsvaret.

Spesialistenes indre motivasjon påvirkes av en stadig mer svekket tilhørighet og følelsen av å være systematisk tilsidesatt. Det synes som om den sterkeste negative påvirkningen på indre motivasjon er den organisasjonskontekstuelle slik som «[...] oppfattet organisatorisk støtte og rettferdighet» (Kuvaas i Sasson (Red), 2018, s.210)». Spesialistene må tidvis jobbe gratis for å være i stand til å nå de arbeidskrav som tillegges stillingen. Samtidig gjøres dette fordi de er

lojale til eget fagfelt og er avhengig av å bygge troverdighet for å lykkes; for at fagfeltet skal «overleve».

Spesialisten har et behov for å føle seg som viktig del av forsvarsfamilien, men opplever mangelfull administrativ og operasjonell støtte på nivåene over. De er de beste til å løse fagrelaterte utfordringer, men opplever ikke å bli lyttet til eller inkludert i prosesser på overordnet nivå. Svært få av spesialistene har uttalt misnøye rundt lederskapet til sin nærmeste sjef, og dette anses derfor ikke som kjernen i problemet. Metaanalyser (Kuvaas, 2018a, 2. avsnitt) viser at god ledelse bare er «moderat negativt relatert til turnover». Kuvaas utfordrer på mange måter Forsvarssjef Eirik Kristoffersens syn på at god stemning er en indikator på vellykket ledelse (Kristoffersen, 2020), ettersom det er mange andre faktorer som også påvirker *god stemning*. Dette betyr at godt lederskap, i alle fall på lavt nivå ikke er den *eneste* løsningen på spørsmålet om hvordan beholde og motivere spesialister til å bli når mulighetene i det moderne arbeidslivet er mange.

### ***Hvordan oppnå effektive HR-tiltak? – So what, who cares?***

Kuvaas har påpekt at kostnader knyttet til at medarbeidere slutter er «estimert til å koste det dobbelte av medarbeiderens årslønn» (Kuvaas, 2018a, 2. avsnitt). I tillegg kan Forsvaret tape «taus kunnskap» og risikere at turnover smitter over på andre spesialister (Kuvaas, 2018).

Forsvarets Forskningsinstitutt har påpekt at Forsvaret bør sette inn tiltak der hvor misnøyen er størst (Fauske & Strand, 2021, s.38). Det finnes ingen enkel oppskrift på dette, men tiltak som gjør at den enkelte opplever å bli sett, samt opplever at Forsvaret investerer i spesialisten er likevel å anse som mest effektivt. Dette fordi den positive effekten ved affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2013) er indre motivasjon, lavere turnover og mindre utgifter for Forsvaret (Kuvaas, 2018, Dysvik, 2020). Tiltak bør derfor rettes mot økt selvbestemmelse på arbeidsplassen.

Forsvaret bør etablere bedre og enklere ordninger for kompetanseheving som sikrer spesialistene nødvendig kompetanse i tide, og som samtidig sikrer mulighet for at spesialisten får tilegnet seg relevant akkreditert sivil utdanning. «Det viktigste for folk er å bli stolt på, å føle seg viktig. Derfor bør man investere i medarbeiderne, og gi mulighet til for eksempel kompetanseutvikling, også i nedgangstider» (Dysvik, 2020, 3. avsnitt). Dette blir spesielt viktig ettersom spesialistene innledningsvis står på korte kontrakter og derfor tidlig i karrieren

må sikre egen fremtid. Et annet tiltak er å sikre spesialistens forståelse for Forsvarets oppdrag ved å gi tilstrekkelig og riktig utdanning tidlig nok. Befalsskole og Videregående befalsutdanning er kun tiltenkt enkelte spesialister. Dette innholdet burde være tilgjengelig for samtlige ettersom spesialister især er avhengig av å kjenne til sin plass i helheten for å kunne understøtte og løse sitt oppdrag i rammen av helheten. Spesialistene utgjør 70% av Forsvarets ansatte og det burde være naturlig at samtlige tilegner seg denne kunnskapen.

Forsvaret vil aldri bli lønnsledende, men må kunne konkurrere om å være en god arbeidsgiver som evner å balansere jobb og fritid. Per i dag ser det ut til at Forsvaret svikter på dette. «Hvis den ansatte ikke opplever å bli verdsatt, blir man værende så lenge det gagnar egne interesser. De man mister først, er da gjerne de man mest ønsker å beholde» (Dysvik, 2020, 3. avsnitt). Sånn sett vil Forsvaret som alle andre arbeidsgivere i det moderne arbeidslivet få den gjennomtrekken som Forsvaret fortjener.

### ***Veien videre***

Even Bolstad, Daglig leder i HR Norge uttalte under HR dagen på Nord Universitet 06 mars 2020: «*det nye arbeidslivet er som en flod, det kan ikke stoppes da finner det bare en ny vei*». Han mente det var avgjørende å transformere organisasjoner inn i en ny virkelighet og understreket også viktigheten av hastighet i endringene for å bli en attraktiv arbeidsplass fremover. Det å beholde de menneskelige ressursene synes å være den viktigste oppgaven og sågar største utfordringen for Forsvaret den nærmeste tiden. Det blir derfor viktig med tiltak som gir effekt. Jeg anbefaler ytterligere forskning med en variasjon i forskningsmetoder for å forstå dette komplekse og sammensatte problemet. Når Forsvaret skal finne de mest effektive tiltakene er det fornuftig med «et større mangfold av fremgangsmåter og metoder» (Johannessen et al., 2016, s.27) på tvers av fagfelt, avdelinger og kulturer for å treffe best mulig – og så fort som mulig. Målet er jo, slik forsvarsminister Bakke-Jensen uttalte det i NRK mai 2021 at «*[...] Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsplass med tilfredse medarbeidere*». FFI rapportene (Strand, 2019, Fauske & Strand, 2020,2021) og Svendsenutvalget (2020) konkretiserer dagens utfordringer med påfølgende anbefalinger. Denne masteroppgaven har også bidratt til økt kunnskap om spesialisten. Bidraget er viktig fordi den belyser gapet i forsvarsministerens ambisjon. Jeg opplever dette som en lite hensiktsmessig situasjon, men Forsvaret kan oppnå tilfredse medarbeidere med utstrakt bruk av tiltak som skaper endring for den enkelte.

## Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utgave, 1.opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Aase, T.H & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter; om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2.utgve). Oslo: Universitetsforlaget.

Bakke-Jensen, F. (2021, 06.mai). Forsvaret vil ha ansatte lenger i jobb – likevel sluttet 1800 på to år. [NRK Troms og Finnmark]. Hentet fra: [https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/lonn\\_-\\_uklare-karrieremuligheter-og-manglende-faglig-utvikling\\_-\\_derfor-slutter-forsvarsansatte-1.15480386](https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/lonn_-_uklare-karrieremuligheter-og-manglende-faglig-utvikling_-_derfor-slutter-forsvarsansatte-1.15480386) [Lastet ned 15.05.2021]

Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (Red.). (2019). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (1. utgave, 4. opplag). Oslo; Cappelen Damm

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2018). *Self Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press

Den norske Atlanterhavskomiteé. (2020, 24.september) *Sikkerhetspolitisk dypdykk; Forsvarssjef Eirik Kristoffersen* [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=5DtmFJYAf8c> [Lastet ned 01.03.2021]

Dysvik,A. (2020, 12.mai). *Slik unngår du å miste dine ansatte*. [Ledernytt]. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/slik-unngaar-du-aa-miste-dine-ansatte.6091565-355436.html> [Lastet ned 05.04.2021]

Eltvik, A.H. (2020, 16.juni). *Bråk om pensjoner i Forsvaret: Nå må Statens lønnsutvalg avgjøre tvisten om hvilke tillegg som skal være pensjonsgivende*. [FriFagbevegelse]. Hentet fra: <https://fri-fagbevegelse.no/ntlmagasinet/brak-om-pensjoner-i-forsvaret-na-ma-statens-lonnsutvalg-avgjore-tvisten-om-hvilke-tillegg-som-skal-vare-pensjonsgivende-6.158.710863.c8125f5821> [Lastet ned 21.12.2020]

Fauske, M., Strand, K.R. (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?*, FFI-rapport 20/01099. Hentet fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6709/20-01099.pdf> 1 [Lastet ned 03.05.2021]

Fauske, M., Strand, K.R. (2021). Sluttårsaker i Forsvaret 2019 og 2020. FFI-rapport 21/00476. Hentet fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00476.pdf> [Lastet ned 03.05.2021]

Flyvbjerg, Bent. (2006). *Five misunderstandings About Case-Study Research*. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>. [Lastet ned 03.05.2021]

Forsvaret/Forsvarets Høgskole (2016). *Reglement for utdanning i Forsvaret*. Hentet fra: <https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Reglement-for-utdanning-i-Forsvaret.pdf> [Lastet ned 03.05.2021]

Forsvaret/FPVS (2016). *Forsvarets personellhåndbok del B – Forvaltning av militært tilsatte*. Hentet fra:

<https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/FPH/Del%20B/Forsvarets%20personellh%C3%A5ndbok%20%20del%20B%20Forvaltnings%20av%20milit%C3%A6rt%20tilsatte,%202016-07-01.pdf>

[Lastet ned 01.02.2021]

Forsvaret/Hæren (2016). *Hærens Karriere og Tjenesteplan*. Hentet fra:

[https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Hovedplan%20-%20Haerens%20karriere-%20og%20tjenesteplan.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Hovedplan%20-%20Haerens%20karriere-%20og%20tjenesteplan.pdf)

[Lastet ned 01.07.2020]

Forsvaret/Hæren (2016). *Sjef Hærens forord til ny karriere og tjenesteplan*. Hentet fra:

<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/ny-karriere-og-tjenesteplan>

[Lastet ned 01.07.2020]

Forsvaret/Hærens Våpenskole (2019). *Sjef HVSS retningslinjer for ivaretagelse av fagansvar*. Hentet fra: Forsvarets interne nett; FisBasis. 07.05.2021.

Forsvarsdepartementet. (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. (Prop. 111 LS (2014–2015)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

[Lastet ned 03.05.2021]

Forsvarsdepartementet. (2016). *Kampkraft og bærekraft; Langtidsplan for forsvarssektoren*. (Prop. 151 S (2015–2016)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>

[Lastet ned 04.05.2021]

Forsvarsdepartementet. (2019). *Videreutvikling av HR i Forsvarssektoren; Sluttrapport (HR-sektorprosjektet)*. Hentet fra:

<https://www.nito.no/contentassets/6e7ba31ea5d9421dbf00b3e9c2f08374/horing---sluttrapport-om-videreutvikling-av-hr-i-forsvarssektoren-horingsdokument.pdf>

[Lastet ned: 04.04.2021]

Forsvarsdepartementet. (2020). *Evne til forsvar – vilje til beredskap; Langtidsplan for forsvarssektoren*. (Prop. 14S (2020–2021)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>

[Lastet ned 03.05.2021]

Forsvarssjefens Fagmilitære råd. (2015). *Et Forsvar i endring*. Hentet fra:

<http://www.forsvarslinjer.no/images/Marketing/Artikler/EtForsvariEndring-Nett.pdf>

[Lastet ned 03.05.2021]

Forsvarssjefens Fagmilitære råd. (2019). *Et styrket Forsvar*. Hentet fra:

[https://www.regjeringen.no/contentassets/8abeb7eedf034b1aaaf1c2b63729f2cd/fmr\\_2019\\_utskriftbar-versjon.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/8abeb7eedf034b1aaaf1c2b63729f2cd/fmr_2019_utskriftbar-versjon.pdf) [Lastet ned 03.05.2021]



Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. New York: Cambridge University Press.

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.opplag). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser; innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A., Tuft P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, L.E.F., Rafoss, T.W., & Rasmussen, E.B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånden; Å lede i fred, krise og krig* (5.opplag). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2013). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utgave. 2. opplag ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017a). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(244–258). doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004

Kuvaas, B., Shore, L. M., Buch, R., & Dysvik, A. (2017b). Social and economic exchange relationships and performance contingency: differential effects of variable pay and base pay. *The International Journal of Human Resource Management*, (1–24). doi: 10.1080/09585192.2017.1350734

Kuvaas, B. (2018a) *Hvorfor skifter medarbeidere jobb?*. BI Business review, 26. april 2018. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>  
[Lastet ned: 23.03.2021]

Kuvaas, B (2018b). The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. *At the forefront. Looking ahead*, (198-213). doi: 10.18261/9788215031583-2018-13

Kuvaas, B. (2019, 29.mai). *Motivert til å yte sitt beste; Lederens verktøykasse* [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=Tz4bsfavVN4>  
[Lastet ned 03.05.2021]

Lervik, L. (Sjef Hæren). (2020, 29. september). Army Summit 2020 DAY 2 – *Norway's future conflicts – Joint Operations in 2030*. [digital livesending]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=cs2cNkD4JVE>  
[Lastet ned 04.05.2021].

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet?tid=213203>  
[Lastet ned: 05.05.2021].
- Pinder, W. C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2. utgave). New York: Psychology Press.
- Rachlew, A., Løken, G-E., & Bergestuen, S.T. (2020). *Den profesjonelle samtalen, en forskningsbasert intervjuetodikk for alle som stiller spørsmål*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Sasson, A. (Red). (2018). *At the forefront, looking ahead: Research-Based Answers to Contemporary Uncertainties of Management*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). *Case Selection Techniques in Case Study Research*. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Rones, N., Strand, K.R., Fauske, M.F., Bjerke T.A., (2020). *En kartlegging av studier på personell i forsvarssektoren publisert i perioden 1990–2018*. FFI-rapport 20/01573. Hentet fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6782/20-01573.pdf>  
[Lastet ned 03.05.2021]
- Skjelland, E., Glærum, S., Beadle, S., Endregard, M., Guttelvik, M.S., Hennem, A.C., ...Åtland, K. (2019) *Hvordan styrke forsvaret av Norge? Et innspill til Langtidsplan*, FFI-rapport 19/00328. Hentet fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6457/19-00328.pdf> [Lastet ned 03.05.2021]
- Solberg, P.A. (2013). *Exercise and well-being among older adults: A self-determination theory perspective* (Doktoravhandling, Norges Idrettshøgskole). Hentet fra: <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/handle/11250/171346>  
[Lastet ned 03.05.2021]
- Strand, Kari Røren (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialister slutter i Forsvaret - en litteraturstudie*, FFI-rapport 19/00386. Hentet fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6460/19-00386.pdf>  
[Lastet ned 03.05.2021]
- Svendsenutvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi; Veier mot et høyteknologisk Forsvar*. Oslo. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>  
[Lastet ned 03.05.2021]
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave, 2. opplag (2013)). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). *A review of self-determination theory's basic psychological needs at work*. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. Hentet fra: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>  
[Lastet ned: 04.05.2021]

Vansteenkiste, M., Ryan, R.M., & Soenens, B. (2020). *Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions*. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Widding, Ø. (2016). *Case som metode, hovedutfordringer knyttet til ulike forskningsdesign når hensikten er å generalisere*. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/303702530\\_Case\\_som\\_metode\\_Hovedutfordringer\\_knyttet\\_til\\_ulike\\_forskningsdesign\\_nar\\_hensikten\\_er\\_a\\_generalisere](https://www.researchgate.net/publication/303702530_Case_som_metode_Hovedutfordringer_knyttet_til_ulike_forskningsdesign_nar_hensikten_er_a_generalisere) [Lastet ned 04.04.2021.]

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

**NSD** MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER Norsk Carina Therese Vinterdal

### NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**  
Hvordan oppnå motivasjon hos spesialister i Forsvarets Hundetjeneste

**Referansenummer**  
741773

**Registrert**  
03.10.2020 av Carina Therese Vinterdal - carina-therese.vinterdal@student.nord.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**  
Maja Nilssen, maja.nilssen@nord.no

**Type prosjekt**  
Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**  
Carina-Therese Vinterdal

**Prosjektperiode**  
01.09.2020 - 31.05.2021

**Status**  
16.10.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)**

**16.10.2020 - Vurdert**  
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 16.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**  
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**  
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG**  
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**  
NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger sames inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**  
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**  
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Skype og Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**  
NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Tillatelse fra Forsvaret



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/STAB/UTD FOU

**Vår dato** 2020-11-17  
**Vår referanse** 2020/040237-002/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

---

### Til

Carina-Therese Vinterdal  
.  
..

### Kopi til

FOH/Ledelse/SEKR/OPSSTØ BODØ  
FPVS/VPLAVD/FNGRP  
HÆR/BRIG N/MPKP/HTR  
HÆR/FLF/GSV  
LUFT/EVE 133 LV/BASEFORSVAR/HUNDE TR  
LUFT/ØRL 132 LV/BF GRP

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 12. november 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan oppnå motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste?» Det skal gjennomføres intervju med spesialister som er eller har vært ansatt i hundetjenesten ved ulike avdelinger i Forsvaret. Tillatelse fra alle avdelinger er innhentet.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. mai 2021.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

---

#### Postadresse

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

#### Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /  
0015 OSLO  
Norge

#### Sivil telefon/telefaks

/

#### Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

#### Epost/ Internett

postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

#### Vedlegg

**Organisasjonsnummer**  
NO 986 105 174 MVA

2 av 2

## Vedlegg 3: Informasjonsskriv

### Forespørsel om deltakelse i datainnsamling til:

*Masteroppgave i samfunnsvitenskap med fordypning i HR ved Universitetet i Nordland, Bodø*

#### «Hvordan oppnå motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i min masteroppgave hvor formålet er å se nærmere på betydningen av indre motivasjon for ståtid hos spesialisten. I dette skrivet gir jeg informasjon om masteroppgaven og hva deltakelse for deg vil innebære.

#### Bakgrunn og formål

Et stadig tilbakevendende tema i Forsvaret er hvordan ledere skal klare å få det beste ut sine ansatte. Som leder og masterstudent ser jeg på dette som en økende og mer kompleks utfordring enn tidligere. Det å **beholde** våre menneskelige ressurser synes å være den største oppgaven i Forsvaret den nærmeste tiden. Særsilt påpeker Forsvaret at det er store utfordringer med å beholde de yngre spesialistene. FFI har nylig forsket på årsakene til at spesialisten slutter, og har sin rapport «spesialisten» kommet frem til at en stor del av spesialistene velger å slutte i løpet av de tre første tjenestegjørende årene. FFI oppgir en rekke årsaker til at spesialisten velger å avslutte sitt arbeidsforhold med Forsvaret. En forutsetning for å beholde spesialistene er imidlertid at den enkelte opplever motivasjon til å bli. I denne masteroppgaven ønsker jeg derfor å undersøke hva som motiverer den enkelte samt hva som skal til for å unngå turnover blant en sårbar kompetansegruppe i Forsvaret. Videre håper jeg å øke forståelsen for hva spesialisten anser som avgjørende for å bli værende i Forsvaret i en tid hvor konkurransen om motiverte og dyktige medarbeidere og økt grad av individualisering preger det moderne arbeidslivet. Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg å bidra med økt innsikt i hva som motiverer spesialisten til å bli når mulighetene er mange.



[www.nord.no](http://www.nord.no)

Den valgte problemstillingen er;

*Hvordan oppnå motivasjon hos spesialister i Forsvarets Hundetjeneste?*

Forskningsspørsmålene som skal analyseres i oppgaven er;

- 1) *Hvilke faktorer påvirker den indre motivasjonen blant spesialister i hundetjenesten?*
- 2) *Hvordan uttrykker hundespesialisten sin motivasjon for et langt arbeidsforhold i Forsvaret, og hva skal til for at den enkelte skal ønske å bli?*

### **Hva kan du forvente å bli spurt om?**

I den mest sentrale delen av masteroppgaven er jeg interessert i den enkeltes refleksjoner rundt egen motivasjon og bakgrunn for valget av Forsvaret som arbeidsgiver og hundetjenesten spesielt. Videre undres jeg over hva den enkelte anser som viktig for å velge et langt yrkesliv som spesialist i Forsvaret. For de spesialistene som har valgt å slutte undres jeg over hva som påvirket deres valg.

Jeg er opptatt av den enkeltes refleksjoner og opplevelse vedrørende kompetanse og mulighet for faglig påfyll, muligheter for autonom arbeidshverdag og hvordan den enkelte opplever tilhørighet ved sin avdeling og Forsvaret som organisasjon. Jeg ønsker spesialistens refleksjoner rundt faktorer som påvirker motivasjon for ståtid og hva som er viktig for at spesialisten skal oppleve mestring og glede i jobbhverdagen. Selve masteroppgaven og forskningsansvaret eies av Nord universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap, men ledes og gjennomføres av Carina-Therese Vinterdal.

### **Om deltakelse i studien**

For å få innsikt i hvordan den enkelte opplever egen motivasjon for ståtid har jeg valgt kvalitativ tilnærming. Dette innebærer casestudie rundt én spesifikk kompetansegruppe i Forsvaret. Jeg ønsker å gjennomføre datainnsamling gjennom semi-strukturerte intervju av yrkesaktive spesialister i hundetjenesten, samt av spesialister som har valgt å avslutte sitt arbeidsforhold i Forsvarets hundetjeneste. Dersom du velger å delta i denne studien innebærer det derfor å stille til intervju. Intervjuene blir gjennomført på Skype eller annen digital plattform med bakgrunn i smittevern hensyn (Covid-19). Intervjuet vil ta rundt en time. Data vil registreres som lydfiler.



[www.nord.no](http://www.nord.no)

Jeg vil kun bruke personlige opplysninger for å komme i kontakt med deg, og all sporbar personidentifiserbar informasjon vil slettes når lydfilen skrives ut. All identifiserbar informasjon, både navn på personer, arbeidsted etc. vil være behandlet i anonymisert form når resultatene publiseres i selve masteroppgaven. Mens studien pågår vil jeg erstatte navn og kontaktopplysninger med en kode, lagret på en adskilt kryptert navneliste. Avdelingen din eller nåværende arbeidssted vil ikke kunne identifiseres.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det er kun jeg og min veileder og forskningsansvarlig (Maja Nilssen, Førsteamanuensis, Fakultet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Nord, tlf. [redacted]) som vil ha tilgang til personidentifiserbare opplysninger.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg, - få slettet personopplysninger om deg, - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Studien er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), som utgjør Personvernombudet for forskning i Norge. Dette innebærer at jeg har forpliktet meg til å oppbevare data på forsvarlig måte, samt å slette alle personidentifiserende opplysninger ved prosjektets slutt. Prosjektet løper i perioden 31.08.20-31.05.21, og alle personopplysninger og opptak vil slettes når prosjektet avsluttes.

Har du spørsmål til studien, eller forhold du ønsker å ta opp, ta kontakt pr [mail](#) eller telefon.

E-post: [redacted] Telefon [redacted]

Med vennlig hilsen

*Carina-Therese Vinterdal, Mastergradsstudent ved Nord universitet*



[www.nord.no](http://www.nord.no)



## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven «Hvordan oppnå motivasjon hos spesialister i Forsvarets Hundetjeneste» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker herved til å delta i intervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i utgangen av mai 2021.

---

(Signert av deltaker, dato)



[www.nord.no](http://www.nord.no)

*KOMMENTAR: Forskningsspørsmålene ble i analysen endret til:*

- 1) Hvordan uttrykker hundespesialisten egen motivasjon her og nå?*
- 2) Hvilke faktorer påvirker den indre motivasjonen blant spesialister i hundetjenesten?*

## **Vedlegg 4: Intervjuguider**

### Intervjuguide masteroppgave

*Ved opptak:*

*Det er (DATO) jeg sitter med informant nr*

- *Spørre om båndopptaker + informere om at jeg noterer ned noe underveis i tilfelle tekniske utfordringer.*
- *Spørre om båndopptaker/opptak + informere om at jeg noterer ned noe underveis i tilfelle tekniske utfordringer. Kun audioopptak og ikke videoopptak.*

*Oppvarming/innledning:*

*Jeg sitter her som forsker nå og ikke som militær leder i hundetjenesten.*

*Det er viktig at vi begge klarer å skille på dette.*

*ingenting av det du ytrer, uttaler eller påpeker vil brukes imot deg.*

*Viktig med forventningsavklaring rundt disse forhold i starten av intervjuet.*

*Husk at jeg har taushetsplikt og det du sier vil aldri bli brukt i mot deg i noen som helst sammenhenger.*

*Alt du sier anonymiseres det er viktig at du føler deg trygg på at ingen sitater eller annen kontekstuell informasjon som kan relateres til den enkelte skal nyttes i selve teksten i masteroppgaven.*

*Masteroppgaven og funnene kan bli nyttet, men dette er etter en grundig analyse av alle intervjuene og tidligere forskning og teorier.*

*Beskrive hensikten med masteroppgaven og hva jeg undrer meg over.*

### A) Intervjuguide for spesialister som har et nåværende arbeidsforhold med Forsvaret:

#### Bakgrunnsspørsmål:

*Kan du si litt om deg selv? Jeg kjenner ikke deg.*

*Høyeste oppnådd militær utdanning?*

*T35/T 60?*

*Har du gjennomført sivil utdanning? Hvilken?*

*Hvor lenge har du jobbet i hundetjenesten?*

*Hva legger du i begrepet spesialist?*

*Hva mener du kjennetegner hundespesialisten?*

*Hva legger du i begrepet karriere?*

*Har du barn eller omsorgsansvar for barn?*

*Sivilstand?*

## Hovedspørsmål - Refleksjonsspørsmål:

### Motivasjon

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hvorfor valgte du Forsvaret?
3. Hvordan kjenner du på motivasjonen til å gå på jobben i dag?
4. Hvordan opplever du motivasjonen til dine medspesialister på din arbeidsplass i dag?
5. Hvordan endte du opp som hundespesialist og hvorfor?
6. Hva tenker du rundt egen indre motivasjon til å jobbe i mange år fremover som hundespesialist?
7. Hva opplever du er viktigst for deg i livet, hverdagen og i jobbsituasjonen?
8. FFI sin forskningsresultat etter «Prosjekt spesialisten» sier at mange spesialister slutter. Hvordan tenker du at Forsvaret skal klare å beholde flere? (Hvordan mener du arbeidsgiver kan bidra til å beholde spesialistene i fremtiden?)
9. Om du skulle listet opp hva som er viktig for at du skal velge et langt yrkesliv som spesialist. Hvordan hadde denne listen sett ut? Og hvorfor er dette viktig for deg?
10. Har du noen gang tenkt på å slutte i Forsvaret? Hvis ja/nei Hvorfor?
11. Tror du din bakgrunn er relevant for en sivil arbeidstaker? Hvs ja hvorfor/Hvis nei hvorfor ikke?

### Kompetanse

1. Hvordan føler du at du mestrer jobben din i dag?
2. Hvordan opplever du muligheten til å øke kompetansen din? (formell/uformell/sivil/militær kompetanse)
3. Hvordan opplever du å få tilført relevant kompetanse? (eget initiativ, på initiativ av arbeidsgiver?)
4. Hva legger du i relevant kompetanse? Er sivil formell kompetanse (bachelor/master) viktig for deg?
5. Hvordan tenker du at kompetanseheving (formell/uformell) påvirker din motivasjon?

### Autonomi

1. Hvordan opplever du muligheten til å påvirke din egen jobbhverdag? (Selvstendig/kompetent)
2. Hvordan opplever du muligheten til å være kreativ og nytenkende? (utfolde seg)
3. Hvordan opplever du handlefriheten på arbeidsplassen og oppfordres du til selvstendig tenkning og til å ta initiativ?

### Tilhørighet

1. Hvordan trives du på arbeidsplassen i dag? (venner, kollegaer, noen å snakke med)
2. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?
3. Hva legger du i et godt arbeidsmiljø?

### Avslutning:

Har du noe på hjertet eller noe å tilføye – noe du tenker jeg burde ha spurt om?

Takke for tiden

*Informere om veien videre og informere om at vedkommende kan ta forbindelse om det skulle være noe, eller dersom vedkommende ønsker å trekke seg fra prosjektet, hvilket han/hun kan gjøre når som helst. Informere om at det vil bli anledning til å lese igjennom egne sitat og analysen før masteroppgaven leveres inn og publiseres.*

*B) Intervjuguide For spesialister som har avsluttet arbeidsforholdet med Forsvaret:*

*Innledning (som over)*

*Bakgrunnsspørsmål:*

*Hvem er du?*

*Hvordan endte du opp som hundespesialist og hvorfor?*

*Hvor lenge jobbet du i hundetjenesten?*

*Hva legger du i begrepet spesialist?*

*Hva kjennetegner en hundespesialist?*

*Når avsluttet du ditt arbeidsforhold med Forsvaret?*

*Høyeste oppnådd militær utdanning?*

*Har du gjennomført sivil utdanning i perioden du jobbet i Forsvaret? (I ettertid)*

*Hva legger du i begrepet karriere?*

*Hadde du barn eller omsorgsansvar for barn da du var ansatt i Forsvaret? Nå?*

*Sivilstand da du jobbet i Forsvaret. Nå?*

*Hva bedriver du tiden din med nå? Jobb/student?*

*Hovedspørsmål - Refleksjonsspørsmål:*

*Motivasjon*

- 1. Hva legger du i begrepet motivasjon?*
- 2. Hvorfor valgte du Forsvaret?*
- 3. Hvordan kjenner du på motivasjonen til å gå på jobb i dag?*
- 4. Hva opplever du er viktigst for deg i livet, hverdagen og i jobbsituasjonen?*
- 5. Hvordan kom du frem til å slutte i Forsvaret?*
- 6. Hvordan har din bakgrunn vært relevant for en sivil arbeidstaker? Hvis ja hvorfor/Hvis nei hvorfor ikke?*
- 7. Dersom du har kontakt med tidligere kollegaer i hundetjenesten, hvordan opplever du motivasjonen deres til å fortsette i hundetjenesten? Sammenlikner dere?*
- 8. Hva skal til for at du velger å komme tilbake til Forsvaret og hundetjenesten?*
- 9. FFI sin forskningsresultat etter «Prosjekt spesialisten» sier at mange spesialister slutter. Hvordan tenker du at Forsvaret skal klare å beholde flere? (Hvordan mener du Forsvaret som arbeidsgiver kan bidra til å beholde spesialistene i fremtiden?)*
- 10. Om du skulle listet opp hva som er viktig for at du skal velge et langt yrkesliv hos en arbeidsgiver. Hvordan hadde denne listen sett ut? Og hvorfor er dette viktig for deg?*
- 11. Har du noen gang tenkt på å komme tilbake til Forsvaret igjen? Hvis ja/nei -Hvorfor?*

### Kompetanse

1. *Hvordan føler du at du mestrer jobben din i dag?*
2. *Hvordan opplever du muligheten til å øke kompetansen din?  
(formell/uformell/sivil/militær kompetanse)*
3. *Hvordan opplevde du dette som ansatt i Forsvarets Hundetjeneste?*
4. *Hvordan opplever du å få tilført relevant kompetanse i nåværende arbeidsforhold?  
(eget initiativ, på initiativ av arbeidsgiver?)*
5. *Hvordan opplevde du dette som ansatt i Forsvarets Hundetjeneste?*
6. *Hva legger du i relevant kompetanse?*
7. *Hvordan tenker du at kompetanseheving (formell/uformell) påvirker din motivasjon?*

### Autonomi

1. *Hvordan opplever du muligheten til å påvirke din egen jobbhverdag nå?*
2. *(Selvstendig/kompetent)*
3. *Hvordan opplevde du dette som ansatt i Forsvarets Hundetjeneste?*
4. *Hvordan opplever du muligheten til å være kreativ og nytenkende i nåværende arbeidsforhold? (utfolde seg)*
5. *Hvordan opplevde du dette som ansatt i Forsvarets Hundetjeneste?*
6. *Hvordan opplever du handlefriheten på arbeidsplassen og oppfordres du til selvstendig tenkning og til å ta initiativ?*
7. *Hvordan opplevde du dette som ansatt i Forsvaret?*

### Tilhørighet

1. *Hvordan trives du på arbeidsplassen i dag? (venner, kollegaer, noen å snakke med)*
2. *Hvordan opplevde du dette da du var ansatt i Forsvaret?*
3. *Hvordan opplever du arbeidsmiljøet ved ditt nåværende arbeidssted?*
4. *Hvordan opplevde du dette da du var ansatt i Forsvaret?*
5. *Hva legger du i et godt arbeidsmiljø?*

### Avslutning (som over)